Canadian Centre for Management Development
Centre canadien de gestion

CCMD Roundtable on Workplace Well-Being

CHAIRED BY YAZMINE LAROCHE

© PETER STOYKO AND ANDREW GAUDES

FOR ALL THOSE WHO BELIEVE IN EXCELLENCE
POUR CEUX ET CELLES QUI CROIENT EN L'EXCELLENCE

Canada

Canadian Centre for Management Development
Centre canadien de gestion

104-05996/

A FINE BALANCE

A Management Guide to Workplace Well-Being

CCMD
Roundtable
on Workplace
Well-Being

CHAIRED BY
YAZMINE LAROCHE

BY PETER STOYKO
AND ANDREW GAUDES

FOR ALL THOSE WHO BELIEVE IN EXCELLENCE
POUR CEUX ET CELLES QUI CROIENT EN L'EXCELLENCE

Canada

For more information or copies, please contact
the Strategic Research and Planning Group of the
Canadian Centre for Management Development

Phone: (613) 947-3682
Fax: (613) 992-1736

The opinions expressed are those of the authors
and do not necessarily reflect the views of the
Canadian Centre for Management Development

© Canadian Centre for Management Development, 2002

National Library of Canada cataloguing in publication data

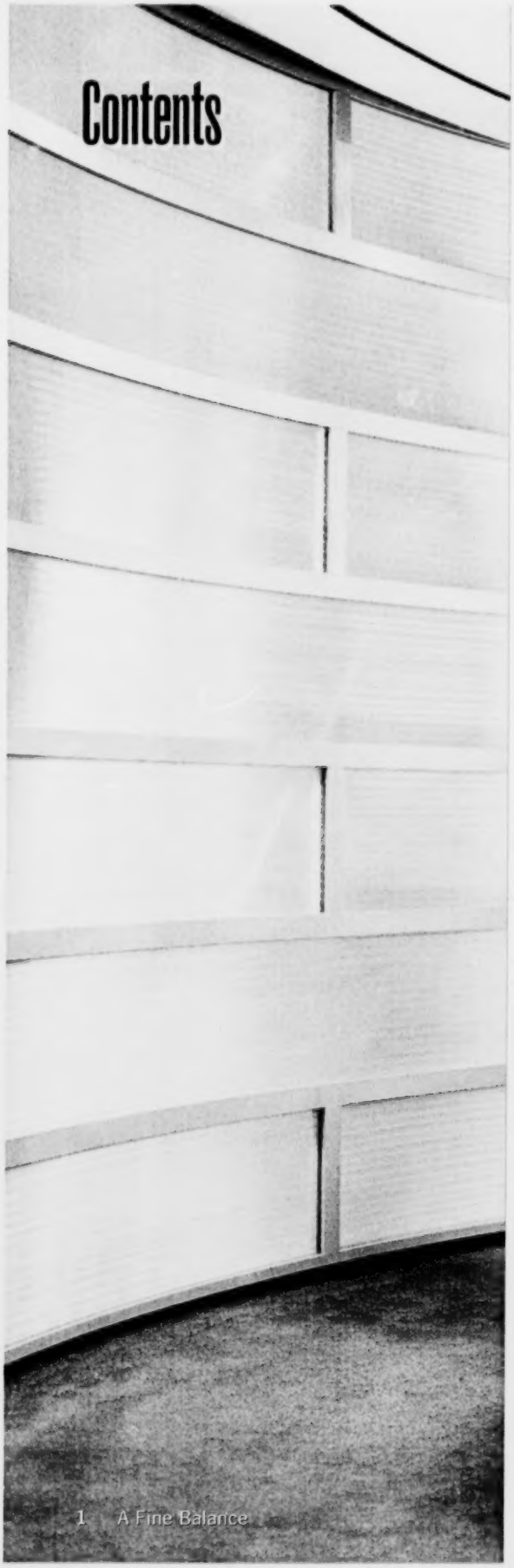
CCMD Roundtable on Workplace Well-Being (Canada)

A fine balance : a manager's guide to workplace well-being

Chair: Yazmine Laroche.
Text in English and French on inverted pages.
Title on added t.p.: Le juste équilibre : Guide du gestionnaire sur
le mieux-être en milieu de travail.
Issued also on the Internet.
ISBN 0-662-66452-3
Cat. No. SC94-93/2002

1. Personnel management.
2. Quality of work life.
3. Work -- Physiological aspects.
4. Work -- Psychological aspects.
5. Job stress.
I. Laroche, Yazmine.
II. Canadian Centre for Management Development.
III. Title.
IV. Title : Le juste équilibre : Guide du gestionnaire sur le
mieux-être en milieu de travail.

HF5549.C32 2002 658.3 C2002-980081-1E



Contents

Features

NEED TO KNOW, NOT JUST NICE TO KNOW

FEATURE STORY: WORKPLACE WELL-BEING

7 | Maybe It's Time To Get A Life

More and more managers are waking up to the benefits of workplace well-being. Not just because it makes people feel better and be more productive, but because it's simply the right thing to do.

BALANCING WORK & PERSONAL LIFE

17 | Experience

We asked four Public Service veterans to offer their insights on balancing work and personal responsibilities. As you'd expect, several colourful and intriguing perspectives emerged.

TIME & WORKLOAD MANAGEMENT

23 | Time Is on My Side

We live in a hectic world filled with demands and distractions. It's time to get focused, marshal our energies, and concentrate on those things that really matter to us.

THE PHYSICAL WORK ENVIRONMENT

31 | Getting Physical

The physical work environment influences the way we work, whether we realize it or not. If you want to be at the top of your game, there are a few things you should know about your surroundings.

Online | **www.ccmd-ccg.gc.ca**

Find other action-research products and learning resources for managers at CCMD's Web site.

Briefings

FACTS, FIGURES & CASES

6 | Well-Being By The Numbers

FAST FACTS: This collection of statistics provides a view of the bigger picture.

15 | Getting Well the MDS Nordion Way

CASE IN POINT: Learn about a former Crown corporation that serves as a model for well-being change.

33 | Government Officing: the Art of the Possible

CASE IN POINT: Find out what officing innovations are taking place in your own back yard.

CD ROM | For those who prefer electronic media, this manager's guide is also available on a handy CD ROM.

Tools & Tips

CHANGE MANAGEMENT ADVICE FOR US ALL

30 | Alternative Officing

WORK SPACE: We hear much about the changing nature of work but relatively little about officing strategies to match. You have options.

37 | Please Be Seated ...

ERGONOMICS: Take a look at the way the shape of your workstation shapes you. Then say goodbye to body aches, pains, and strains.

39 | Ten Simple Things

HEALTH: Here's to good health, in both body and mind. These are a few simple tips to promote wellness in your life.

44 | Stress & Satisfaction

MEASURING UP: Assess your risk of on-the-job stress and improve your work satisfaction

46 | Health & Productivity

MEASURING UP: Assess your management style. Find out how to reduce stress and boost productivity in your workplace.

Action-Research

LEARNING & MANAGEMENT

3 / **Contributors**

3 / **What Is Action-Research?**

4 / **Taking Action on Workplace Well-Being:** A Letter from CCMD

5 / **A Fine Balance:** The Chair's Letter

10 / **The Many Sides of Individual Well-Being**

29 / **Site Seeing:** Useful Web Sites

16 / **Reading Up:** Some Reading Suggestions

36 / **Public Library**

41 / **Sources & Notes**

Contributors

CCMD Action-Research Roundtable on Workplace Well-being

Chair

Yazmine Laroche
CANADIAN HERITAGE

Secretariat

Julie Fontaine
NATURAL RESOURCES CANADA

Andrew Gaudes
UNIVERSITY OF MANITOBA

Mark Julien
CARLETON UNIVERSITY

Anna-Maria Raposo
CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

Peter Stoyko
CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT & CARLETON UNIVERSITY

Jillian Thorne
CANADIAN HERITAGE

Members

Susan Amos
HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT CANADA

Edward Buffett
BUFFETT TAYLOR & ASSOCIATES

Jack Cole
FISHERIES & OCEANS CANADA

Wayne Corneil
ASSOCIATION OF PROFESSIONAL EXECUTIVES OF THE PUBLIC SERVICE OF CANADA

Terrence Dalton
HEALTH CANADA

Linda Duxbury
CARLETON UNIVERSITY

Suzanne Fergusson
MDS NORDION

Joan Gibson
HEALTH CANADA

Peter Hausdorf
UNIVERSITY OF GUELPH

Mary Lou Levisky
TREASURY BOARD OF CANADA, SECRETARIAT

Alan Mirabelli
VANIER INSTITUTE OF THE FAMILY

Heni Nadel
PUBLIC WORKS & GOVERNMENT SERVICES CANADA

Richard Rochefort
CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

Nora Spinks
WORK-LIFE HARMONY ENTERPRISES

Sharon Squire
CANADIAN HERITAGE

Jim Taggart
CANADA CUSTOMS & REVENUE AGENCY

The Roundtable members would sincerely like to thank the many individuals who contributed to the development of this document. This includes those who presented ideas to the Roundtable and carried out the production process. Their contributions helped ensure that this product will be useful to managers across Canada's Public Service and beyond.

What Is Action-Research?

CCMD's action-research process brings together practitioners and experts from both inside and outside of government. The group develops practical advice for dealing with pressing management challenges. The research process revolves around the deliberations of a diverse roundtable – a forum ideally suited for rapidly pooling and scrutinizing knowledge, insights and experiences. The research takes place over a year.

The management challenges are selected by managers and senior executives according to their urgency and importance to the Public Service as a whole. The end product contains leading-edge, focused, practical advice that public managers genuinely value and actively use within their work.

The roundtable is supported by a secretariat composed of scholars and public service researchers.

Taking Action on Workplace Well-Being

A Public Service that continually learns is better equipped to seize the fleeting opportunities found in our rapidly evolving economy and society. Research is a crucial vehicle of learning, but not just any kind of research will do. Research needs to be timely, relevant and offer practical advice. This is precisely what CCMD's Action-Research Roundtable process sets out to accomplish.

This is the second wave of research we have conducted in this highly successful format. Our consultations with managers identified five topics which require immediate research:

- Workplace Well-Being
- Internal Service Delivery
- Public Service Innovation
- Horizontal Mechanisms
- Science and Public Policy

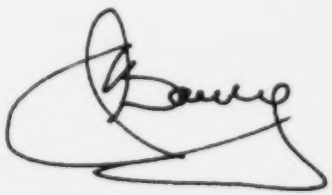
These topics are of strategic importance for Canada's Public Service as a whole, yet speak to the lived experience of our fellow managers and their staff.

This manager's guide was produced by the Action-Research Roundtable on Workplace Well-Being. The Roundtable's objectives were to take stock of this multifaceted topic, translate key insights into practical guidance and, in so doing, help public managers spread well-being throughout their workplace. In fulfilling these objectives, the Roundtable provides an ideal companion to the Report of the Deputy Ministers' Committee on Workplace Well-being, published in September 2000.

I am confident that you will find this report a path-breaking contribution to the our on-going journey to make the Canada's Public Service an employer of choice and a workplace where people thrive.

Many people deserve a sincere thank-you for their contribution. I would like to thank the Roundtable's Chair, Yazmine Laroche, Assistant Deputy Minister (Portfolio and Corporate Affairs) of Canadian Heritage, for her commitment and leadership. I also recognize the immense contribution of the Roundtable members who volunteered their time and expertise because they believed in the importance of workplace well-being. Finally, I would like to thank the Secretariat members for their diligent research and inspired composition.

Jocelyne Bourgon



President,
Canadian Centre for
Management Development

The Chair's Letter

A Fine Balance

When I was asked to chair a Roundtable on Workplace Well-Being, my first reaction was: "Oh, they must want someone who doesn't practise balance very well. Maybe they're hoping to make a convert out of me." As the Assistant Deputy Minister of a newly-created organization, I was living through 14-hour days, a horrendously steep learning curve and a feeling that my life was completely out of control. So, naturally, I accepted the assignment.

Workplace well-being – or balance, or harmony, or wellness – is a relatively recent entry into the public service lexicon. But recent survey results - of existing public servants and of potential recruits - point to a serious issue. While a majority of public servants feel committed to their work and, indeed, take pride in public service, a large number feel they have no control over the amount of work they do, and many feel they receive little recognition for their contributions. And, as we grapple with replacing a large segment of the workforce closing in on retirement age, those we seek to recruit are telling us that they do not see the Public Service as a desirable career choice.

The mission of this roundtable was to examine the issue and come up with some practical suggestions for use by public service managers. Our members were passionate about their task. We had representatives from within the public service, as well as academics who study these issues, and private-sector representatives who demonstrate best practices, along with other experts in the field. We were ably supported by a dedicated secretariat of doctoral candidates and management trainees. Each member brought a unique perspective to the issue, and I am humbled by their commitment, insight and sagacity.

It was a rich and intense experience. Workplace well-being is a vast topic with a huge body of research. Our biggest challenge was trying to come up with a single product that would have practical application for Public Service managers.

In examining the issue, we recognize that achieving equilibrium in our complex lives is the responsibility of individuals as well as the organizations in which they work. As individuals, we have to be finely attuned to our own definition of balance, be clear about what our needs are and make a commitment to maintaining this equilibrium. As Public Service managers, responsible for our organizations, we have to create an environment that is both flexible and responsive to our staff's needs - one that takes into account their requirements around balance, that recognizes their contributions, and enables them to flourish. Balance cannot be measured in 24-hour increments, nor is it a static commodity. It's about life and our changing needs and priorities as we live it. There is no 'one-size-fits-all' solution, but there are a number of tips and strategies to try out, and we hope that this magazine will encourage you to develop your own approach.

To help you do that, we've produced a series of articles - one that outlines the case for addressing well-being in the workplace; another that highlights a remarkable example taken from the private sector; self-administered questionnaires to determine how you experience well-being - as an individual and as a manager; interviews with a variety of public service managers; and articles on workplace design and managing that most precious of resources - time.

We hope you will find the material relevant and informative. We encourage you to share it with others, and assess what you can do - for yourself and for your teams to ensure that we are all truly "well in our workplace."

Yazmine Laroche

Chair
CCMD Action-Research Roundtable
on Workplace Well-Being

Well-Being by the Numbers

Executive Decisions

Missed Weekends: Canadian Government executives work, on average, almost 5 hours each weekend. More than a quarter of executives work 6 or more hours each weekend.

Brain Drain: 63% of retiring Government executives consider balancing work and personal life a very important factor in their decision to leave.

Upward Immobility: For 51% of Government executives, problems with work/life balance were a very important reason for not seeking a promotion. In the labour force as a whole, this number is 32%.

Cheer Up: Almost 2 out of every 5 Disability Insurance Plan claims in 1997/98 were due to depression or anxiety.

Drowning In Work

Heavy Load: In 1999, almost half of all Canadian Public Servants considered their workload not reasonable most of the time; 40% could not complete their assigned workload during regular working hours most of the time; 65% reported a need to improve their time management skills.

Shabby Job: Half of all Canadian Public Servants feel that their work often or always suffers because they are asked to do more with fewer resources, while 29% feel that their work often or always suffers because of unreasonable deadlines.

Time You'll Never Get Back

Commuter Blues: Workers spent an average of 62 minutes per day traveling to and from work during the regular work week in 1998. That is more than 5 hours per week, or 10 full days a year. For those who take the bus or subway, the average travel time per day is 100 minutes.

Who's In Charge Here

Problem With Authority: Two thirds of Canadian organizations do not give their managers enough control to help employees balance work and personal responsibilities.

Gatekeepers: Most Canadian organizations (57%) leave teleworking to the discretion of managers.

Life Isn't What It Used To Be

Balancing Act: The percentage of workers reporting moderate to high levels of stress from balancing work and life responsibilities rose by almost 75%, from 27% in 1989 to 46% in 1999.

Emotional Overload: Employees reporting high levels of depression more than doubled, from 15% in 1991 to 33% in 2001. In 1991, 1 in 5 workers reported high levels of job stress. By 2001, 1 in 3 workers were reporting high levels. High levels of role overload increased over the period, from 47% to 58%.

No Satisfaction: The share of workers with high levels of job satisfaction declined from 61% to 43% between 1991 and 2001. During the same period, the share with high organizational commitment declined from 76% to 43%. The share with high levels of life satisfaction declined from 54% to 41%.

Gender Trouble

This or That: Three quarters of female workers feel that commitment to family hindered career advancement. Two thirds feel that advancement depends on putting their career ahead of their personal life.

On Hold: 41% of women report postponing having a child, or not having one at all.

How Flexible is the Public Sector?

Not all government organizations allow flexible work arrangements. What percentage do?

71%	68%	59%	46%
Family Responsibility Leave	Compressed Work Week	Job Sharing	Tele-work

Maybe It's Time to Get a Life

More and more managers are waking up to the benefits of workplace well-being. Not just because it makes people feel better and be more productive, but because it's simply the right thing to do.

Its symptoms are subtle and easily misdiagnosed because they hide behind other primary disorders: chronic absenteeism; nagging colds and flus; more serious illness; and a lingering sense of dissatisfaction around the office. The signs of a loss of equilibrium between the working and personal lives of the people around you — or even yourself — can be hard to link to their root, but left unchecked can undermine the effectiveness of your team, your branch or even your entire department.

One sign that is difficult to overlook is a general dissatisfaction with work, although this, too, can be masked by confusion between the quality and the quantity of work. As a rule, public service employees like their jobs. In fact, of those surveyed in 1999, 96 percent said they felt their work was important and 88 percent said they liked their jobs. But 50 percent also said there was too much of a good thing.

The Report of the COSO Sub-Committee on Workplace Well-being made it clear: "In all parts of the public service and at all levels, workload is a problem. Many employees who responded to the Public Service Employee Survey felt that the quality of their work suffers because of the requirement to do the same or more work with fewer resources, and because of unreasonable deadlines."

In an article entitled "Work/Life Balance," Frank Claydon, Secretary of the Treasury Board and Comptroller General of Canada, amplified the results: "Public servants in Canada feel overworked. Government employees say they simply can't balance the demands of the office with the responsibilities of home. They're working harder and harder to simply keep their heads above water. This has to change, they said."

To some managers, focused on the work at hand and responding to demands in the time-

"... it comes down to one simple fact: when employees are satisfied with their work environment and working conditions, they can make their best contribution and provide high-quality service and programs to Canadians."

honoured tradition of providing exemplary service (after all, isn't that the definition of 'public service'?) those responses can seem simply like the price you have to pay at the dawn of the 21st century. Blame the information revolution, the 'new economy,' or just the prevailing attitude that the customer — in this case, the Canadian people — is king; whatever culprit is chosen, it's easy to adopt the approach that the job has to get done no matter what.

Working harder, longer can be easily justified in short bursts. A weekend with the laptop here, an evening at the office there; it can seem like a small price to pay when a project deadline is staring your team in the face.

The problem, however, is that the exception can quickly become the rule. Once the balance between work and home shifts toward the office, it takes a concerted effort to tilt it back the other way.

Overwork becomes the new normal.

Identifying the Problem

From the manager's perspective, the problem can be difficult to identify, particularly with mounting deadlines and your own work/life issues to face. Those who adopt the 24/7 workplace warrior stance may even have a hard time defining the issue.

The COSO Sub-Committee states it eloquently: "Workplace well-being is about many things: it is about people having meaningful and challenging work to do with an opportunity to apply their skills and knowledge; it is about working effectively with colleagues and managers; it is about a work environment that is safe and healthy, that is respectful of individuals and their different circumstances, including the need for work/life balance, and where people have the tools they need to get the job done; it is about being fairly compensated, in terms of both salary and benefits; it is about having learning opportunities and possibilities to achieve personal career aspirations. Workplace well-being is about all of this and more. But it comes down to one simple fact: when employees are satisfied with their work environment and working conditions, they can make their best contributions and provide high-quality services and programs to Canadians."

In its report, "Beyond The Talk: Achieving a Healthy and Productive Work Environment," the Association of Professional Executives of the Public Service of Canada (APEX) cited six essential factors for a healthy work environment:

- A values-based work environment and management regime;
- Open communications and dialogue;
- Collegiality and sharing within a team;
- Clarity and unity of purpose;
- Significant flexibility and discretion, and support for reasonable risk taking; and
- Balance between work and personal life.

The report also stated that "the pivotal factor in determining health outcomes and satisfaction with the work environment is control over the job or decision latitude. In its simplest terms, 'decision latitude' can be described as the degree of control one has over the work environment and one's daily activities, the decisions which are made and the results of those decisions. It also relates to the ability to say 'no' or to negotiate workload without fear of reprisal or punishment."

The Stakes Are High

APEX made it clear that work/life balance issues are not about shirking work or dodging around a pressing deadline; it's a health issue. "Individuals' lack of job control is more strongly related to distress levels, short-term health complaints and longer term health disorders than other factors, including personal lifestyle habits.... It is clear that if one takes a healthy person and places them in an unhealthy environment — no matter what degree of hardiness or resiliency they may have to begin with — the unhealthy work situation will create an unhealthy individual."

The costs associated with a loss of workplace well-being are myriad.

APEX reported that the fastest growing category for claims under the Disability Insurance Plan for federal employees is that of mental and health disorders. In 1995, the overall rate for mental health claims as a proportion of all new claims for all public servants was 33.4 percent. In 1996, it was 37.5 percent, up from less than 20 percent a decade earlier.

Nora Spinks, president of Work-Life Harmony Enterprises and a member of the Canadian Centre for Management Development Action-Research Roundtable on Workplace Well-Being, has more chilling statistics. She points out that employees who experience high demand, low control, high effort and low reward experience have three times more heart problems and back pain than the average Canadian, and up to five times more likelihood of developing certain types of cancer. Their risk of mental health problems, infections and injury ranges between two and three times the norm, and they are twice as likely to abuse substances as the average Canadian.

"We're creating environments that are making people ill and susceptible to injury," says Spinks.

All of which can lead to chronic absenteeism that, unlike the occasional day off to address family responsibilities or so-called

The many sides of ... Individual Well-Being

Physical well-being: Maintaining healthy and energetic bodies by making healthy choices about exercise, diet and stress management.

Emotional well-being: The piece of mind, confidence and self-respect that we achieve by coming to terms with our full range of feelings.

Spiritual well-being: The purpose, fulfillment, and meaning that comes with having a sense of connection to those things that are larger than ourselves.

Intellectual well-being: The mental acuity that results from keeping our minds active, alert, open, curious and creative.

Social well-being: The camaraderie that comes from maintaining a rich web of relationships with family, friends and colleagues.

'mental health days,' can be a sign of mounting depression. Excessive amounts of stress can take a huge toll. The Business & Economic Roundtable on Mental Health reported that almost a $100 billion is lost each year in Canada and the United States due to reduced productivity from depression. In Canada, 1.4 million workers (10 percent of the workforce) are affected by depression.

Ultimately, faced with these mounting pressures, some employees simply leave. The cost of replacing employees who opt out before they burn out can be staggering — up to 150 percent of their annual salary — but for an ageing public service looking to renew itself with young talent, there is an even more daunting spectre. Younger generations now entering the workforce are less willing to settle for situations their elders grew to tolerate. Personal time is more important to them than identification with a job, and monetary compensation alone will not bind them to an organization. Recent research indicates that once employees attain the level of earnings they can reasonably expect given their training and skills, they are motivated most by the content of their work, the quality of the people they work with, and the opportunities to stretch and grow within a job and an organization.

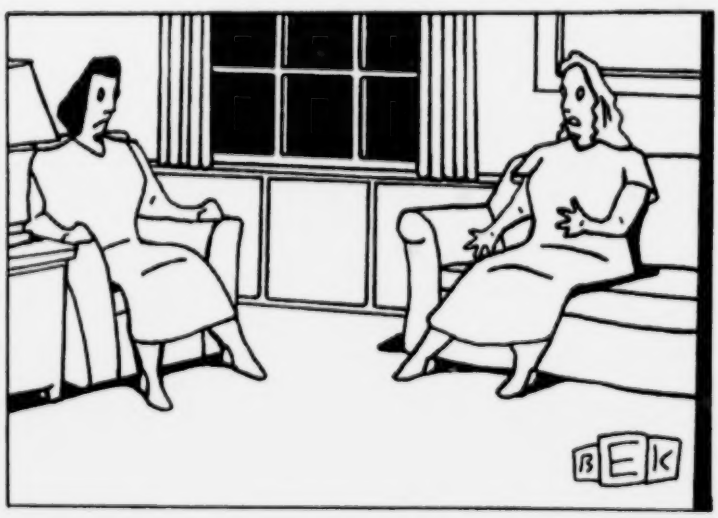
Exacerbating the situation for the public service is that surveys show that it ranks low on the totem pole in the minds of graduating students for career paths. If present trends continue, public employers can forget about recruiting "the best and the brightest" – the "best of the desperate" seems more like it.

An Antidote for Antipathy

There are several ways to reverse this trend. The first is by building more meaningful relationships between managers and staff through well-being and quality-of-worklife efforts. Research shows that people quit managers, not necessarily employers. Turnover rates in organizations with strong ties are half those of organizations that do not.

Middle managers have the biggest stake on a personal level. Ultimately, their own workplace well-being is determined, to a large extent, by the level of satisfaction within the teams they supervise and those with which they interact on a regular basis. They are also in the best position to institute change. Although clear messages and support regarding the importance of work/life balance must come from the top levels of management, the middle manager is the person actually on the line. He or she can best understand the volume and complexity of work per employee, to know when it becomes too much, and to push back when expectations from more senior levels of management are unrealistic.

"Middle managers have a particularly important role to play," states Frank Claydon. "More often than not, they make the day-to-day decisions that affect employees. They are



"It's easy. The first step is to entirely change who you are."

in the ideal position to pull people together and develop work/life balance strategies for their own teams.

"Many of our managers have given a high priority to work/life balance. These managers provide employees with a clear picture of the business priorities and encourage them, in turn, to be just as clear about personal interests and concerns. They are open-minded and recognize and support their employees as 'whole people'."

An example can be found at Statistics Canada.

Each year, a group of middle managers within the agency hold an Innovative Practices Conference to discuss the challenges they face in their work lives. The group focuses on an urgent priority and collaborates to develop innovative improvements to the agency.

During the 2000 conference, managers noticed a set of recurring themes in the challenges they face: workload, limitations with the physical environment, and the importance of recognition — all the signs of workplace well-being problems. As a result, they studied some trailblazing private-sector cases such as MDS Nordion and Nortel and set out to transform the way work takes place in the agency.

Fortunately, Statistics Canada had a head start compared to many public organizations. It had implemented the fiscal austerity measures of the '90s without laying off staff, employees had access to higher levels of training funding than the norm and there was already some infrastructure in place to address well-being challenges, including an on-staff nurse, a fitness centre, and an employee assistance program. The agency had a strong foundation of values on which to build.

Still, the managers recognized the need to integrate workplace well-being more fully into the daily work lives of Statistics Canada employees. The prevailing view was that this was the right thing to do, in addition to the many benefits to productivity and effectiveness.

That was the genesis of the Workplace Wellness Committee. With the buy-in of senior management the agency named a wellness champion, Sange deSilva, to provide vision and leadership and a mandate was formed to implement practical actions that would result in measurable improvements.

One of the first things deSilva did was develop an action plan. Next, he established a number of working groups responsible for implementation and getting results. The main goal was to make staff aware of the importance of well-being and encourage participation in fitness and healthy living activities. The plan also aspired to create new programs to help employees balance work and personal responsibilities, as well as improve the physical environment in which people work. In short, the goal involved creating a supportive work environment for well-being.

Fulfilling these plans required a great deal of cooperation from a variety of parties across the organization. Statistics Canada already had a director general responsible for accommodations

and a variety of committees responsible for health, safety, networking and well-being, but coordination was required to ensure they shared a similar goal. This resulted a number of improvements, such as larger allocations of work space, an expansion of the fitness centre and regular flu shots for employees.

The committee compiled a list of best practices, supportive management practices, and advice on a variety of well-being related topics — such as stress management and prevention — and made these available to all employees on an Intranet site. Focus groups were brought together to identify 'fixable problems' with respect to workload. Lunchtime sessions were set up on topics such as mental health, breast health, and bio-feedback. An annual Workplace Wellness Award and Employee Appreciation Day became vehicles to recognize the contributions made by employees.

Younger generations are less willing to settle for situations their elders grew to tolerate.

If present trends continue, public employers can forget about recruiting **"the best and the brightest"** — the **"best of the desperate"** seems more like it.

In just a year, the agency was reporting a variety of improvements.

These are still early days in Statistics Canada's efforts, but a palpable change is evident in the organization's culture. Their story says a great deal about why workplace well-being is important for the vitality of an organization. Just as importantly, it speaks volumes about how a large public organization can go about effecting tangible changes. The change doesn't happen overnight – it's a long journey requiring patience and follow-through – but small wins are possible in a relatively short span of time.

Sharing the Solution

The key thing is to involve staff in decision-making, to whatever degree possible.

"I strongly believe that supporting staff must become more deeply ingrained in our management culture," says Claydon. "That is why I think we need to build the implementation of work/life balance strategies into management accountability. Managers should be rewarded for their ability to produce something or to achieve a desired effect, of course, but they should also get credit for the way they get the job done."

According to Linda Duxbury, a professor at Carleton University's Eric Sprott School of Business and a member of the Canadian Centre for Management Development Action-Research Roundtable on Workplace Well-being, supportive managers have some common traits. They help ensure their staff members' work/life balance by: having realistic expectations of how much work can be done in a given amount of time; spending time coaching and mentoring their employees; doing a good job of planning the work to be done; giving recognition for a job well done; and asking employees for input before decisions are made.

Judith LaRocque, Associate Deputy Minister for Canadian Heritage, adds that it's important to face the reality of the workplace and be creative.

"Some workload factors are simply beyond our control. Rather than focus on the things we can't change, managers can focus on areas where they can have a positive impact. "For example, last summer we made an informal effort to ensure that everyone took some vacation. It may seem like a small thing, but it makes a huge difference.

"The important thing is to have a dialogue

"Some workload factors are simply beyond our control.
Rather than focus on the things we can't change, managers can **focus on areas** where they can have a **positive impact**."

between manager and staff member to tailor something that works for both the individual and the department."

One area that has gained rapid acceptance is alternative work arrangements, such as teleworking, condensed work weeks and flexible scheduling. Although these alternative work arrangements provide a wealth of opportunities, they are only the tip of the iceberg in terms of what is possible. A number of recent pilot projects are demonstrating the art of the possible. In the process, these initiatives are helping the public service overcome a stereotype of being an inflexible place to work.

A good example is a pilot being run by Public Works and Government Services Canada Customs and Revenue Agency in downtown Vancouver. The two departments are experimenting with "hoteling," a flexible workspace arrangement where office space is reserved for short periods of time. Teleworkers and those who work off-site at least 40 percent of the time can reserve a workstation and commute to the office only when they need to. This new office concept not only provides employees with flexibility but also saves office space costs.

Taking the Next Step

For the front-line manager, the real challenge of promoting well-being is to figure out who is responsible for what and where to get started. Does improving well-being begin and end with you, the individual, as a matter of personal choice? Or, on the other hand, is the organization you work for responsible for giving you the support you need to live a healthier and more fulfilled life?

The short answer to these questions is that well-being is a shared responsibility. The long answer raises more than a few contentious issues.

Many managers resent being told what a healthy and fulfilling professional life should be. We live in a society that cherishes personal freedom and the right to pursue career aspirations. Plus, one person's idea of well-being is not going to suit everyone. So, one may rightly ask, why should my life choices be any of your business?

Such questions over-simplify the issue somewhat. None of us lives in a vacuum, and so many of the choices we make affect others. Managers who work punishing hours with excessive workloads usually wind up imposing these burdens on others. Someone has to draw the line somewhere. This is not always an easy thing to hear, particularly in parts of the public service where the "death march" to fulfilling deadlines is the rule rather than the exception. The truth is that personal lifestyles that embrace well-being do not involve the compromises that many assume.

However, a supportive work environment is required — one that provides employees with the flexibility and training to organize their work more effectively. This includes an organizational culture that is willing to give up traditional work arrangements.

All this means that managers stand at an important crossroads in the achievement of well-being. They need to think more intelligently about their own well-being. At the same time, they have an opportunity to create the workplace supports that make well-being possible for others, as well.

So what are you waiting for?

Case in Point

Getting Well the MDS Nordion Way

While many companies were talking about workplace health over the last decade, MDS Nordion was actually doing something about it. This former Crown corporation emphasizes that workplace health is an ongoing journey.

It was 1991, the beginning of a decade-long high-tech boom. This was the year that MDS Nordion went from being a Crown corporation (part of Atomic Energy of Canada) to becoming a subsidiary of a global medical and life science company, MDS Inc. If you ever wondered what would happen to a government organization if it was suddenly exposed to the fierce competition of a global technology industry, look no further. Today, that transition is well underway and the company is thriving. So, what was the secret to this success? The answer may surprise you.

MDS Nordion made a wide array of changes to the way it operates but it is best known as a company that revolutionized the way it promotes the well-being of its workforce. In fact, it was the first company to be awarded the *Canada Awards for Excellence Healthy Workplace Award* in 1999. This investment in workplace health was made partly because senior managers thought it was the right thing to do. Promoting and ensuring workplace health was also consistent with the company's corporate culture. A healthy workplace is integral to what this company does every day around the world. MDS Nordion's products and technology are used to prevent, diagnose and treat disease in over 80 countries. Employee well-being and corporate success were seen to be, and continue to go, hand in hand.

Workplace health is often considered a perk or a sideline, something that does not directly pay dividends. On the contrary, workplace health initiatives helped MDS Nordion minimize a number of chronic ills that face many companies. Some industries are plagued by growing levels of employee burnout and absenteeism, skyrocketing health insurance premiums, and excessive turnover and employee poaching – all of which are an enormous cost burden. In order to compete, employers require a highly motivated workforce that is committed to the company's mission.

Subsequently, to explore the causes of stress, the company conducted a "Stress Stakeout" survey. Along the way it discovered time-wasting activities, sources of conflict and inefficiencies. Seminars are conducted regularly to help people better manage things such as time demands and workload. Staff surveys and focus groups are routine way of gathering employee feedback. A technique called "brown paper process mapping" is used to review work processes and gives employees input into the way their job is performed. Employees also enjoy access to an onsite modern fitness facility.

> Absenteeism was reduced by a third, employee grievances dropped by 90 percent, and time lost to injuries dropped by 80 percent. The company's turnover rate is 6 percent compared to an industry average of 10 percent.

While many companies addressed the challenge with throwaway gestures, such as adding a foosball table to the employee lounge or giving away hockey tickets, MDS Nordion chose to act more comprehensively.

MDS Nordion began by conducting a health needs assessment and a comprehensive workplace health plan followed. The company also implemented compulsory training for all managers and employees that included communication, conflict resolution and team building skills.

And these are just to name a few of the company's efforts.

The results of the company's comprehensive approach are remarkable. Absenteeism was reduced by a third (from an average of 6 days in 1993 to 4 days in 1999), and employee grievances went from 50 to 5 per year, over a four-year period. Time lost to injuries dropped by 80 percent. The company's turnover rate is 6 percent compared to an industry average of

10 percent. The share of employees who are coping well with work-related stress is 73 percent, while the proportion who enjoy their work has grown to 88 percent. In addition, the company continues to look for ways to address life balance issues within the organization.

While there was considerable effort required on the part of management and employees to make the healthy workplace a reality, the financial commitment did not involve huge sums of money. The company spends only about half a million dollars per year on its workplace health initiatives for a workforce of approximately a thousand people. That is a fraction of the human resource management budget of a government organization of equivalent size.

Public sector managers are now recognizing the importance and benefits of workplace health. This bodes well for nurturing an invigorated, dynamic and creative public service.

Not all of MDS Nordion's experiences will be directly applicable to your organization, but their efforts remains a rich source of inspiration and ideas. Now it's your turn to innovate. Who knows, perhaps you and your colleagues will be receiving well-being awards in the not-too-distant future.

Reading Up

some reading suggestions

Simplify Your Work Life: Ways to Change the Way You Work So You Have More Time to Live
By Elaine St. James

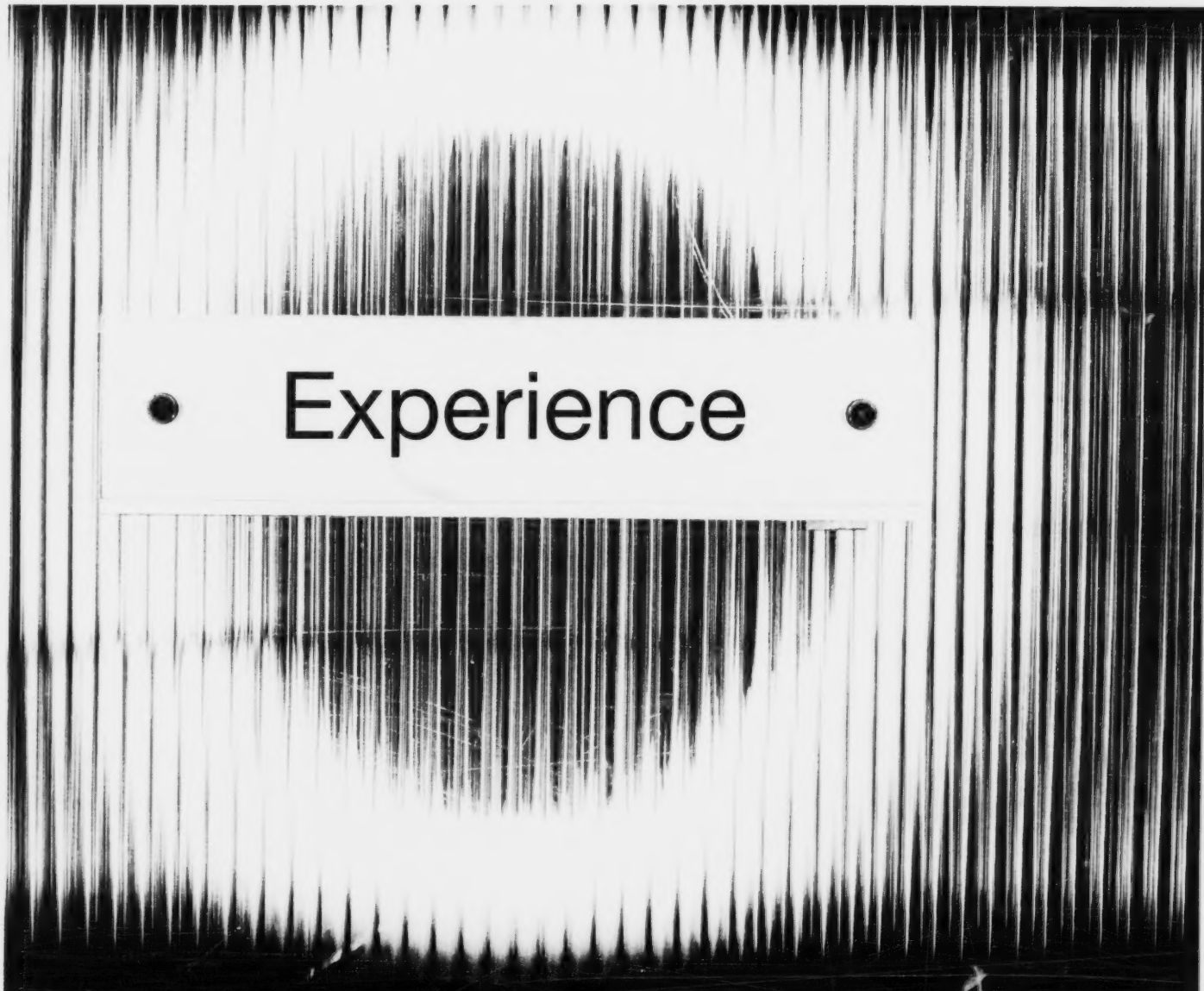
Looking for suggestions about how to streamline your work life and balance your responsibilities? This books has 85 of them. Learn how to reduce your work time, be more productive in the time that you have, and make your work life more fulfilling.

DotCalm: The Search for Sanity in a Wired World
By Debra A. Dinnocenzo and Richard B. Swegan

We live in an age of overload: large quantities of fast moving information ("information overload"); technologies that keep us constantly connected ("access overload"); and a blurring of the lines between home and work ("work overload"). This book offers several tips to contain the overload, including coping tips for people in organizations that only pay lip service to the notion of balance.

Harvard Business Review on Work & Life Balance
By Various Authors

This compendium of articles covers several topics. It shows that balancing work and personal life isn't a zero-sum game. Managers who let their work frustrations spill-over into their personal lives are studied. We're shown how to create a supportive work environment for both men and women. A spectrum of alternative work arrangements are explored in terms of their tangible and intangible benefits.



Balancing Work & Personal Life

We asked four Public Service veterans to offer their insights on balancing work and personal responsibilities. As you'd expect, several **colourful and intriguing perspectives** emerged.

How would you define balance between your work and personal responsibilities? Chances are, your definition is very different from that of your next-door neighbour or the colleague down the hall. We all live very different lives, with our own personal and professional aspirations.

This diversity of opinion raises a host of questions. Who's responsible for achieving balance? Is it you, the one who knows what's in your best interest? Since your organization also has a stake in your well-being, does it have a say too? To what extent is the organization responsible for providing a supportive environment?

For us managers, the issue of balance is doubly complicated. Managers experience a unique set of challenges with respect to balance. Many of us are at a stage in our lives where we are caring for children, parents, or both. We are also at a stage in our careers where we hold jobs that often lead us to work extra hours and take on great responsibilities. Also, as managers, we can play an important leadership role in helping others achieve balance. So what can we do about balance as managers?

In order to help clarify these questions, we asked some experienced managers about how they have coped. Experience is the great teacher. Perhaps the experiences of others can help you to better understand what balance means to you – as an individual and as a leader.

We all live unique lives and hold different responsibilities. I would imagine that we each have our own personal understanding of balance. In your opinion, what defines "balance" in the context of workplace well-being?

Leah: In my opinion, the word "balance" deals with the ability of an organization to meet its goals while addressing employees' needs for such things as learning and development, the need to be involved, as well as the need to create a life outside of their professional environment. A balance of these elements creates a very healthy work environment.

John: I do not use the term, nor seek, "balance." I look for "harmony" between self, family and work.

Lynn: Harmony and happiness, both professionally and personally.

Pablo: Achieving balance requires an individual to understand two things. The first is to be aware of one's self; our core emotions, aspirations, stamina, and interests that provide you with satisfaction. The second is to recognize

Let Me Introduce You to...

Although our interviewees share a long history with the Public Service of Canada, they bring very different experiences to the table.

John Adams is the Commissioner of the Canadian Coast Guard at the Department of Fisheries and Oceans. John has worked to achieve balance in an organization that demands a great deal of its staff, both mentally and physically.

Lynn MacFarlaine is an executive who has extensive experience in the hustle-and-bustle world of central agencies. Lynn has experienced the issue of burnout firsthand. She has vowed to never let it happen again. Today, despite maintaining enormous responsibilities at FINTRAC – the government's new anti-money laundering and counter-terrorist financing agency – she serves as a role model for others seeking to achieve balance.

Pablo Sobrino works for the Canadian Public Service in British Columbia, as the Area Director for the Department of Fisheries & Oceans Canada. Pablo has long sought personal balance through self reflection ("first, know thyself") and has worked to help others do the same ("morale is key").

Leah Soucoup Benoit has worked for the Public Service for 31 years in Human Resources Development Canada, Moncton. Although currently on assignment, she is the Manager of Insurance Payment Operations. Leah has had to achieve balance amid a number of major changes in her department and work unit.

the priorities in one's life that best provide you with the satisfaction – family, relationships, writing, reflection, hobbies, etc. Balance in the context of workplace well being is when the workplace meets personal priorities and contributes to your overall satisfaction with yourself.

Whether we speak of harmony or balance, do you feel you achieve this between your professional and personal lives?

Leah: No. I have not yet accomplished a good balance but I am working toward that goal. Breaking old work habits is difficult, but since my own awareness of workplace well-being as an issue has risen, I am trying to take that theory and put it into daily practice.

Pablo: Yes. I have achieved good balance in my life. I think it is important to recognize that balance in my context is not necessarily balance for someone else.

"Fifteen years ago, coping with young or ageing family were seen as concerns to check at the front door when entering the workplace."

How do you achieve this balance?

Pablo: I achieve balance by constantly examining my personal and work priorities and making the daily choices that ensure that I am satisfied with my life. It means deciding whether that evening meeting is really more important than my son's soccer game. It means deciding whether traveling on the red-eye is less important than celebrating my daughter's birthday. It means deciding whether I stop doing e-mail half an hour earlier so I can get that workout done before I go home to cook dinner (a relaxing activity of mine).

Speaking of workouts, I wonder about the role of physical health. How important a role does maintaining your physical health play in your search for balance?

Leah: In the past, maintaining physical health has not played as important a role as it should have, and as a result, two years ago I was diagnosed as being in the beginning stages ("Level 3") of burn-out. This was a real eye-opener for me. In my mind, this sort of thing happened to people who were dissatisfied with their jobs or who were experiencing friction between their personal and professional lives. That wasn't me! I loved my job, was not a mother, which is a full time job in itself, and my husband supported my need for having a career. Regardless of those factors, it still happened to me. Hence, I now consider my physical (and mental) well-being more often, though there is always room for improvement.

Much of the time we speak of balancing work and personal activities as an individual responsibility. Surely the organization you work for plays an important role here too. Is the culture of the Public Service one that promotes balance?

Lynn: Many good intentions, many best practices, always room for improvements.

Pablo: The stated values of the Public Service clearly promote balance. There are many policies in place to create a flexible workplace and many programs available to support and teach public servants and provide them with the tools to achieve balance in their lives. However, the most important "culture" affecting balance consists of the values promoted and championed by a public servant's immediate supervisor. The

Public Service "culture" does not visibly reward managers and supervisors who achieve the stated values.

Have perceptions within the Public Service changed over the last ten to fifteen years regarding workplace well being?

John: Yes, they've changed. We have 30 percent fewer personnel and the same workload. There is less time and less focus on well being which has created the perception that it isn't as important as it once was.

Pablo: Perceptions have changed. Workplace well-being is now seen as a way to help meet the need for increased productivity in the face of increasing demands and decreasing resources. Perceptions have changed because the workforce is ageing and the health concerns attributed to stress are better understood. They are changing because younger people have seen that workplace loyalty is not rewarded and satisfaction must be pursued in more ways than just work.

Leah: Fifteen years ago, coping with young or ageing family were seen as concerns to check at the front door when entering the workplace, but this is slowly changing. Now, leave options are available to aid in coping with senior family members and children, as well as other arrangements such as part-time and telework (working from home).

Lynn: Our workplace has changed – just think about gym bags versus briefcases. At one time, gym bags were viewed to be held by "slackers" with time on their hands. Now, they symbolize an important part of a person's well-being and it is greatly admired.

Have you utilized any of the various tools that the Public Service provides to promote your own sense of balance and well-being?

Lynn: Yes, twice in my career I have had mini-sabbaticals. In 2000, I took advantage of the Leave With Income Averaging program and had three months to recharge, reconnect, relax and learn. I am an active promoter of alterative work arrangements, part-time, job-share, compressed work week; I even have a "satellite employee" physically located in Edmonton, but part of my HQ team. These arrangements enrich the workplace and allow individuals to balance and contribute

"The more I pursued balance, the more promotions and opportunities were offered to me and the happier and healthier individual I have become."

Pablo: Yes, in particular the training and flexible work arrangements that are available.

Leah: I have utilized the EAP [Employee Assistance Program]. Most managers are quick to offer it as an option for employees, however, many are hesitant to use it themselves. There is still a stigma attached to having a personal need for such services.

Name one thing that you would change about the way the Public Service operates that you think would improve the promotion of workplace well being for its members.

Lynn: A partnership between leaders and individuals would most likely lead to more workplace well-being. Some people look to leaders only, not to themselves and what they can do.

Leah: In my opinion, one issue of particular relevance deals with travel status. Employees who are required to travel on a regular basis should somehow be compensated for the loss of their personal time. Money is *not* the answer. They need time off to make up for the time spent alone in hotel rooms, away from their personal lives. We are doing better in that regard. Currently, an employee who is away for three weeks can now fly his or her spouse to meet them for a weekend. However, there are still many restrictions that I disagree with.

Pablo: Actively reward public service managers who promote the stated values of achieving a balanced workplace and promote well-being. The reward must be based on staff recognition of the manager's efforts and modeling.

As managers, we are in a unique position. We exert influence that can help or hinder others in their quest to achieve balance and well-being. How do you, as an manager, promote a sense of workplace well-being?

John: By walking the talk.

Leah: As a manager, I tried to stay in tune with employees' personal lives as it helped me to realize what was really important to them, making me more conscious of their individual priorities, values and needs for balance. Most employees are eager to share stories about their families and their lives outside work, and I enjoyed hearing about their successes and their concerns. Recently I have been away from the unit on assignment, and I miss not only my colleagues, but updates on their lives as well.

Pablo: The key to workplace well-being from my perspective is to ensure that morale in the workplace is such that staff and managers are satisfied with the work they produce in the context of their family life. This involves simple management techniques such as delegation of authority and transfer of "real" responsibility down into the organization. It involves defining goals and expectations, communicating about concerns and success, providing for flexibility and empathy around personal situations, allowing for growth, learning, and promotion. It involves promoting the notion of balance and the expectation I have for my management team to consider all aspects of their staff's needs around balance. As these particular aspects take hold in the "culture" of the place, work productivity improves, morale improves, and balance in terms of satisfaction improves.

What have some of your greatest challenges been in this regard?

Lynn: Workload.

John: Time.

Leah: The greatest challenge for me is promoting balance to others, when I have not yet been able to completely put it into practice for myself.

Pablo: The greatest challenge in several workplaces I have experienced has been to provide staff with the notion of responsibility for their work, outcomes, and balance. Delegation of responsibility requires "trust", and trust is something that has been broken many times in the relationship between staff and their supervisors.

How have you overcome that challenge?

Pablo: Trust takes a moment to break and possibly years to rebuild. It is only through consistent, demonstrated, and communicated commitment to staff that you can build the trust that allows staff to assume "real" responsibility for their work and the balance.

Is it possible for a manager to be a "workaholic" and still foster a sense of balance amongst their staff?

"Actions speak louder than words. If a leader does not demonstrate that he or she values and practises balance, it is hard for the staff to embrace."

John: Of course.

Leah: Yes, it is possible, but in my opinion, a "workaholic" can not be as effective in fostering balance as someone who actually has balance in their life.

Pablo: This is interesting, using the term "workaholic." The key here is if the manager understands and achieves the nature of satisfaction, then the amount of work they do is irrelevant. The sense of balance can be fostered with staff by action and by not imposing the manager's sense of "balance" as the expectation from staff. This involves active management by the manager to ensure that staff understand that the important thing is personal balance and not hours of work.

Lynn: Actions speak louder than words. If a leader does not demonstrate that he or she values and practises balance, it is hard for the staff to embrace.

I expect that our experiences have changed our view of balance and well-being. Moreover, at different stages of our lives I would think we have a very different take on the subject. As your career with the Public Service has progressed, has your definition of balance changed?

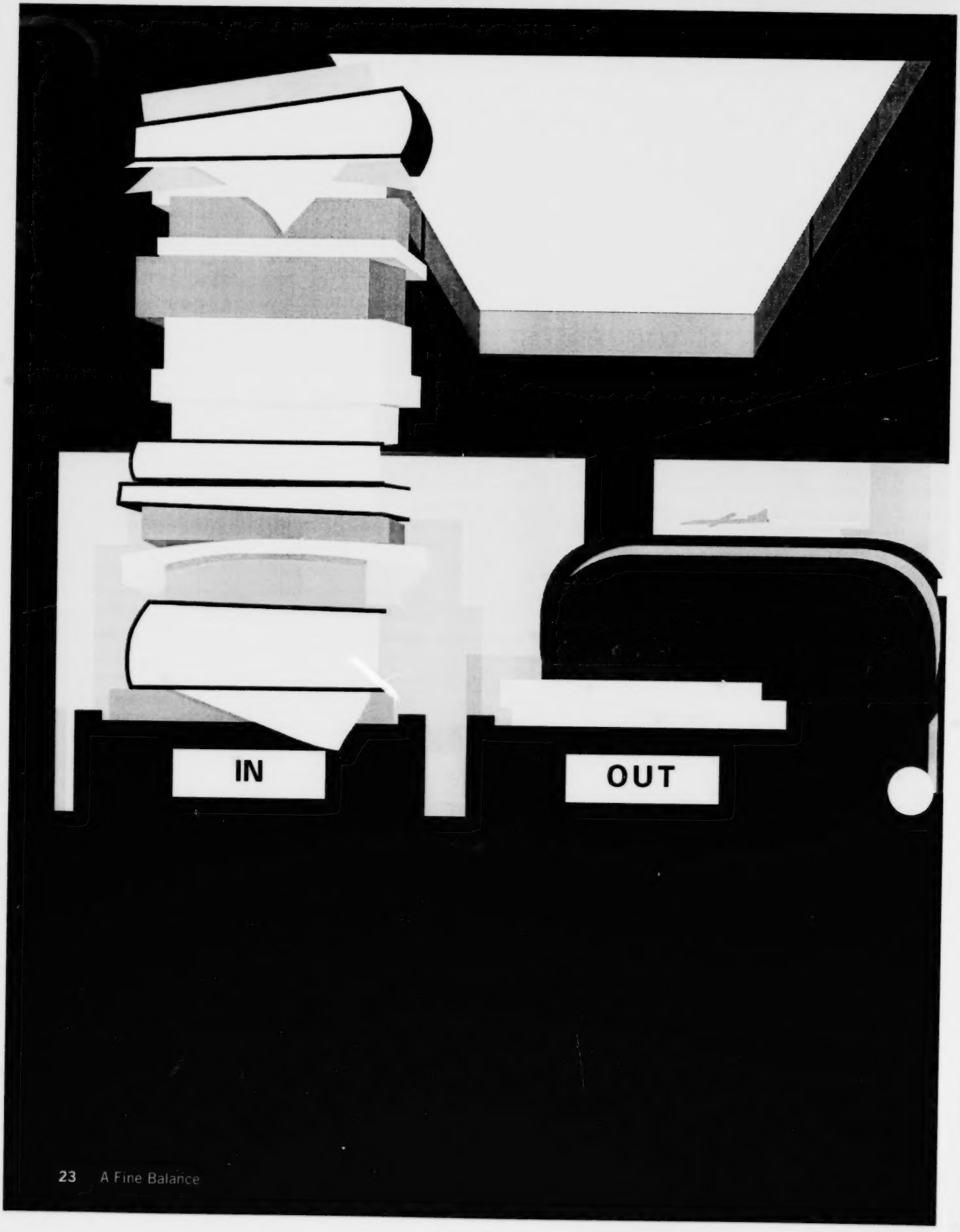
John: Yes. Harmony was achieved early in my career with more emphasis on family and less on work and self. With time emphasis switches from family to work and self. This is possible as family demands decrease as children mature and eventually move off on their own.

Lynn: Yes, maturing, experience and a better sense of myself have allowed me to vigorously pursue balance. The more I pursued balance, the more promotions and opportunities were offered to me and the happier and healthier individual I have become.

Leah: When I began my career, things like "workplace well-being" and "balance" were non-issues, so I never gave it much thought. However, since awareness of this topic has begun to broaden, my definition has changed dramatically. It has changed because I have matured. I do not believe that my values have changed, but I do think that I am more conscious of them on a daily basis. I now refer back to my personal values when I am required to make a decision regarding balance.

Pablo: Yes it has changed. As I have matured and better understood the notion of personal satisfaction I have made choices to meet my changing priorities. I have tempered my career ambitions to ensure that I spend more time with friends and family. I have reset expectations of myself to ensure that I am physically capable of meeting the demands of work, home, and play. I take care of Pablo!

Thank you for being so open. We wish you luck in your pursuit of wellbeing.


IN
OUT

Time is on My Side

We live in a hectic world filled with demands and distractions. It's time to get focused, marshal our energies, and concentrate on those things that really matter to us.

As with many people, my never-ending quest to better manage my time began with the purchase of a spiffy, leather-bound scheduler. I was determined to meticulously record upcoming events and become organized. And it worked ... for exactly three weeks. After another false start with a digital scheduler, I had to face the sobering truth: keeping track of my time commitments never left me with a sense of control. In fact, every entry in my organizer confirmed my worst fear that I was drowning in work.

As with financial management, time management is about making the most of a scarce and valuable resource. You can't "make time" any more than you can print money. Since accounting for all my pennies wouldn't make me a canny financial manager, I don't know what made me think that scheduling would lead to a more effective use of my time. It's what you do with a scarce resource that counts.

I have to admit, I was very passive when it came to responding to work demands and time pressures. I'd agree to all sorts of commitments – meetings, deadlines, deliverables – without first asking the right questions. Planning ahead wasn't in my repertoire. I let myself get sidetracked by details best left to the better qualified. It was once said, "Managers are not paid to make the inevitable happen." I wasn't applying myself in a way that made the best use of my abilities.

Before I start sounding too confessional, I should point out that I'm not alone. Some 65 percent of all Canadian public servants report a need for better time management skills. Almost half feel their workloads are unreasonable most of the time. This has been described as the "time famine": too much to do, not enough time in the day to finish everything. Too often, this causes us to work evenings and weekends until we burn out.

Keeping Demands in Check

So how can we take greater control of our time and workloads? It might help to start by taking a closer look at our work relations.

We work within a web of relationships. Work demands and time pressures can come from all directions: from our ourselves, our bosses, our peers, even those elsewhere within the system. Each source can be managed, but not always in the same way.

I often feel besieged by work coming down the chain of command. A reported 95 percent of Canadian government executives work in excess of 40 hours a week; 15 percent actually work more than 60 hours per week. Besides creating an expectation that success means working long hours, busy executives may create enormous work burdens on others. Some diplomatic skills are required to "push back," or ask senior managers to fully consider the longer-term impact of their decisions on others' work load.

Many of us experience a **time famine**: too much to do, not enough time in the day to finish everything.

In their classic treatise, Oncken and Wass showed how our peers can pull us into their work, often quite unintentionally. Every time someone says "we have a problem," "can I get your input on something," or "can you take a look at this," you're drawn in. You're now on the hook for extra work that, unless it is cleared up quickly, can pile up. If it does, you will likely feel guilty for those things left undone. Your colleagues will also get impatient as they wait in a holding pattern. Sometimes you have to resist getting too involved and put some trust in others' abilities.

More and more, we work in teams and partnerships. This interdependence requires us to pay more attention to the flow of work. If our interactions with others remain spontaneous and ad hoc, then individual productivity suffers because of needless interruptions and impromptu demands. Collective capacity suffers if we don't synchronize our workflow with others, especially if one person's work depends on the completion of another's. It's worth taking some time to set down some rules of engagement and bring work routines into sync.

Keeping Yourself in Check

Even when my work relations are very functional, I still find myself imposing unnecessary demands and pressures on myself.

So how do we manage these demands? There is no formula, of course. However, research conducted by Bruch and Ghoshal found that these demands can be best managed by concentrating on two key factors: focus and energy. Managers who stay focused on a clear set of goals are less likely to be distracted and are better able to prioritize their time. Those who are able to pace themselves, limit their work to prime hours, and do work that has personal meaning are able to maintain high levels of energy. Unfortunately, only 10 percent of the managers studied maintained this strong focus and husbanded their energy.

The rest of us fall into three other camps.

Some of us are "procrastinators," taking a passive approach to work and putting things off until the last minute. Contrary to popular belief, this is not entirely a personality trait, but can be influenced by our work environment. Procrastinators should minimize the busywork that depletes their energy and develop routines that clear work off their desk. A useful step is to learn how to delegate work more effectively.

Those of us most likely to suffer from burnout are the "disengaged" managers. We may be focused, but we may not have the inner resources to follow through. If you've met someone you'd describe as a "professional cynic," chances are they are in this group. Such people need to find ways of reinvigorating themselves and overcoming the barriers in the

Don't let procrastinators, professional cynics, or serial delegators cause you to lose control over your schedule. **They need to respect your time** as much as you respect theirs.

organization that zap their energy.

The final group are the "distracted" managers. These are managers who are highly energetic but don't have enough focus. Some are "serial delegators," sending people off in all directions without regard to available resources. Many are willing to take on more than they, or their staff, can handle. Managers like this jump from commitment to commitment, often letting work fall through the cracks or finishing it haphazardly. Those of us in this group need to keep our eye on the ball, staying committed to a concise set of clear objectives.

What To Do

If you see yourself in any of these descriptions, I encourage you to take a sober second look at your work habits. If you work with people like this, you need to make sure that they don't undermine your attempts to control your schedule. So what specifically can be done? You can read all the self-help books on the subject you want. Most boil down to a rather tidy set of tips.

1. Don't Do Everything Yourself, Learn to Delegate More Effectively

We may take on too much of the workload ourselves simply because we feel capable of doing it. It is often said that managers spend their time doing what they did in their old job instead of handing it off to someone else. If you're spreading your resources too thin to properly delegate, then you have a responsibility to let your superiors know.

2. Manage Meetings, Don't Let Meetings Manage You

Meetings take up a large portion of our day but not all of them are necessary. If someone doesn't have to be at a particular meeting, resist the urge to invite them just in case their input could prove useful. If a meeting is likely to provide little value, don't hold it. If decisions need to be made at a meeting and all the key decision-makers aren't there, you're better off postponing the meeting so that you don't have to waste time tracking down

approvals and briefing absentees. By not holding all-staff meetings too early or too late in the day, you help others balance their work and personal lives. It also helps to designate particular days of the week "meeting free" days so that you and your colleagues can concentrate on work without interruption.

3. Cut Down the Number of Iterations a Job Takes

I often find myself redrafting papers or redoing something that should have been done right the first time. Iterations can be high value-added refinements. However, they can also be the result of a lack of clarity at the outset or excessive time pressures. If others encourage you to participate in poorly defined activities, perhaps you should ask them to be more precise. As a general rule, I don't take "I'll know what I want when I see it" for an answer. Others need to respect your time just as much as you respect theirs.

4. Develop More Realistic Deadlines and Synchronize Your Workflow with Others

Evidence suggests that a frantic work pace can increase the likelihood of mistakes, result in poor results, and become a barrier to creative thinking. If more than 75 percent of your work time is filled up on your schedule, you are highly unlikely to be able to create new opportunities. Jointly setting more realistic deadlines can help. If work activities are highly interdependent in your office, you and your colleagues can get together to arrange a sequence of work tasks that accommodate everyone. This includes providing enough buffer time for when unforeseen circumstances get in the way; otherwise you'll likely be working overtime.

5. Organize Your Workspace

Much of our time is wasted tracking down information that should be at our fingertips. The information is the needle and the pile of papers on your desk is the haystack. Many of us have the authority to invest in a proper document management system in our offices so that our colleagues aren't constantly searching for the documents they need.

6. Cut Down on Time-Wasting, Low Value-Added Activities

Much of our day is consumed by low value activities that, if pressed, we'd have to admit are not terribly important. It is useful to sit down with your colleagues and assess the value of meetings, tasks, deliverables, and events. You may be able to cut many activities that do not bear directly on your key objectives and responsibilities. In the public sector, this can be a challenge because those things we often think of as "red tape" exist for very important reasons. If nothing else, taking stock of such procedural requirements may help you find better ways of fulfilling important obligations.

Or it will remind you why they're there in the first place.

One method of cutting down on time-wasters is to place a value on each activity you normally do. Perhaps the activity can be rated on a scale of 1 to 10. If high value activities are not taking up the lion's share of your schedule, then you might seriously consider cutting back on the lower value activities.

7. Batch Process Your Work Tasks

Just because something needs to get done doesn't mean it needs to get done immediately. If you need to complete a number of phone calls or other small tasks, set time aside to get them all done at once.

This also applies to the location where activities are held. Instead of running all over town for meetings, schedule meetings together when they are in proximate locations.

8. Avoid Interruptions and Multi-tasking

Interruptions cost managers a great deal in terms of lost concentration from switching between tasks. The more complicated the tasks, the greater the cost to productivity when switching. Modern work-life is full of sources of interruption: e-mail messages, mobile-phone calls, faxes, drop-in visitors, and instant messages. You can often choose to accept these communications at particular times of the day and let others know when you're available. None of this means you will be unable to reply promptly.

Another way of avoiding interruptions is to set aside time when you will not be disturbed. The times I work at home for the day are some of my most productive.

A common mistake is to think that you can be productive by "multi-tasking." This is a buzzword that means doing more than one thing at once. This usually doesn't save much time, but it is likely to reduce the quality of your work.

9. Automate Routine Tasks

Many of the most routine tasks can be accomplished without having to devote much attention at all, provided you make the right arrangements beforehand.

Many of us don't realize that some of the computer programs we use come with a handy set of automation tools built into them. Most e-mail programs can automatically file and process messages that come from people we frequently communicate with. This is particularly handy for getting rid of junk mail. Many common office programs, such as word processors, have "macros" that allow you to record and repeat frequent tasks.

10. Anticipate and Prepare Yourself for Contingencies

Keeping a schedule is more effective if it's done in a strategic, goal-directed way. This includes developing time lines and planning for contingencies. If you spend a great deal of time responding to crises, chances are you're not doing enough to anticipate. Remember that

proper planning is about setting out procedures and processes that make the most effective use of time. It is not about generating unnecessary paper work and approval stages.

11. Account for Personal Demands on Your Time Too

It doesn't do any good to manage time and energy during the workday, only to feel run-down at the end of each day. I have household chores and other personal responsibilities to take care of. These responsibilities are now incorporated into the way I manage my time so that I don't inadvertently foist them on my family members. Personal responsibilities can be managed just as effectively as work responsibilities, and thus increase the amount of true leisure time I enjoy (that is, not time spent crumpled in exhaustion on the couch watching a favourite TV show, but time spent pursuing personal passions).

12. Make Use Of Dead Time

You may find yourself with extra time occasionally. If a meeting ends early or begins late, or you get a task done ahead of schedule, think of it as a gift. Use this time to catch up on some work-related reading, or use it as "smell-the-roses" time that's just for you.

Not all of these tips apply to everyone or every circumstance. After all, we all face different challenges, prefer certain work styles, and have different work requirements. If you are struggling to manage your time like I am, the key lesson is to periodically take some time out to reflect on how best to apply one of your most precious resources – your time.

Site Seeing

a collection of useful Web sites

Active Living at Work
www.activelivingatwork.com

Desk jockeys take note. This Health Canada sponsored site will help you rejuvenate your workplace by promoting physical activity and healthy lifestyles. It includes business cases, step-by-step strategies, trend-spotting, research and physical activity guides (one is geared towards older adults).

Building A Healthy Workplace
leadership.gc.ca

Part of The Leadership Network's site is devoted to well-being, including a library of noteworthy government document and a set of assessment and implementation tools. It is particularly good at clarifying the role played by diversity, ethics and values.

Canadian Health Network
www.canadian-health-network.ca

This clearinghouse of health information, also sponsored by Health Canada, will help you become a more sophisticated consumer of health-related information. You will also find plenty of resources, answers to common questions, articles, news and tips.

Job Quality
www.jobquality.ca

This site features a path-breaking set of employment quality indicators, covering such topics as job design, work environment and social relations. An employers' toolkit also provides practical advice on how to improve.

Work-Life Balance in Canadian Workplaces
labour-travail.hrdc-drhc.gc.ca/worklife

This Human Resources Development Canada site specializes in helping you balance work and personal responsibilities. Here is where you'll find management guidance, tools, case studies, research and a list of readings. One highlight is the site's compendium of workplace programs, policies and practices.

Alternative Officing

You Have Options

We hear much about the changing nature of work – team based, fast paced, results oriented – but hear relatively little about officing strategies to match. Organizations are also giving people greater freedom and control over when, where, and how they conduct their work. The one-size-fits-all, 9-to-5 cubical commute seems less relevant by the day.

Alternatives exist. These officing strategies not only save organizations money by making optimal use of space, they improve effectiveness by accommodating a wider array of work styles. Most importantly, these strategies provide each of us with the flexibility needed to better balance our work and personal lives.

On-site Strategies

On-site officing strategies reconfigure the spaces within the organization's workplace. Alterations involve rearranging office spacing to incorporate occasional users, group activities and team environments.

Shared Space

This office setting assigns more than one individual to a single workspace to make the most of low-use spaces. This is often applied with flexible work strategies such as time-sharing, compressed workweek, and telecommuting.

Project Team Environments

These spaces are tailored to a group collaborating on the same project. The size of the space is adjustable to accommodate changes in the number of people working together as the project evolves.

Group Address

This is an area specifically assigned to a group that is working together for a particular period of time.

Activity Settings

These are settings that cater to the needs of group interaction. This can include meeting spaces and interconnected work-stations. It can also include lounge space where people can exchange ideas or a person can work in a more relaxed setting.

Free Address

The free address is a cluster of workstations available to individuals as needed. People may circulate in and out of the space, but no scheduling is required for a workstation.

Hoteling

Hoteling is similar to the free address strategy, except that the space must be 'booked' and is available for a set maximum period of time.

Off-site Strategies

In off-site strategies, employees may spend all or part of their work outside the workplace and the existing workplace is configured with this in mind.

Virtual Officing

In essence, virtual officing is the ability to work out of a briefcase. Work activities are supported by the use of information technologies such as cellular phones, portable computers, and handheld computing devices. Have a seat at your local coffee house, plugin your laptop and get to work.

Telework or Satellite Centres

Satellite centres are off-site locations for several telecommuters in one place. These centres can support individuals from the same or different organizations. In large cities, these centres save suburbanites commuting time while providing office facilities.

Telecommuting

You can also work from a place that is physically removed from your organization, such as a home office. Enabling technologies such as desktop computers, fax machines and Internet services support telecommuting.

Alternative Officing

You Have Options

We hear much about the changing nature of work – team based, fast paced, results oriented – but hear relatively little about officing strategies to match. Organizations are also giving people greater freedom and control over when, where, and how they conduct their work. The one-size-fits-all, 9-to-5, cubical commute seems less relevant by the day.

Alternatives exist. These officing strategies not only save organizations money by making optimal use of space, they improve effectiveness by accommodating a wider array of work styles. Most importantly, these strategies provide each of us with the flexibility needed to better balance our work and personal lives.

On-site Strategies

On-site officing strategies reconfigure the spaces within the organization's workplace. Alternatives involve rearranging office spacing to incorporate focussed work, group activities and team environments.

Shared Space

This office setting assigns more than one individual to a single workspace to make the most of low-use spaces. This is often applied with flexible work strategies such as time-sharing, compressed workweek, and telecommuting.

Project Team Environments

These spaces are tailored to a group collaborating on the same project. The size of the space is adjustable to accommodate changes in the number of people working together as the project evolves.

Group Address

This is an area specifically assigned to a group that is working together for a particular period of time.

Hoteling

Hoteling is similar to the *free address* strategy, except that the space must be 'booked' and is available for a set maximum period of time.

Off-site Strategies

In off-site strategies, employees may spend all or part of their work outside the workplace and the existing workplace is configured with this in mind.

Virtual Officing

In essence, virtual officing is the ability to work out of a briefcase. Work activities are supported by the use of information technologies such as cellular phones, portable computers, and handheld computing devices. Have a seat at your local coffee house, plugin your laptop and get to work.

Telework or Satellite Centres

Satellite centres are off-site locations for several telecommuters in one place. These centres can support individuals from the same or different organizations. In large cities, these centres save suburbanites commuting time while providing office facilities.

Telecommuting

You can also work from a place that is physically removed from your organization, such as a home office. Enabling technologies such as desktop computers, fax machines and Internet services support telecommuting.

Getting Physical

The physical work environment influences the way we work, whether we realize it or not. If you want to be at the top of your game, there are a few things you should know about your surroundings.

I'd like you to take a moment and think about the last time you attributed a particularly productive day to your physical work environment. Now, think about the last time you attributed a particularly *unproductive* day to your physical work environment.

Are you finding it easier to attribute bad days to your physical surroundings than good days? If so, you're not alone. A 1989 study on the influence of the physical environment on managers found that whenever a noise distraction was introduced it was rated as a serious impediment to their productivity. Yet, managers did not report the *absence* of noise as an important benefit of their workspace.

This shouldn't come as a surprise to most, since it is unusual to credit the absence of something as a reason for productivity in the workplace. This would be similar to acknowledging the lack of a power outage for the amount of work you were able to undertake on a given day.

Aronoff and Kaplan summarize this in the following way: "People tend to forget the physical workplace when it is not a problem, but complain vociferously when it is an irritant. Consequently, the physical work setting, when it is reported at all, tends to be rated negatively."

This helps explain why organizational studies in general have under-emphasized the physical environment. In this context, researchers may be experiencing what has been described as an attribution error — underestimating the role of the situation, or physical working environment, and overestimating the role of people's personalities in influencing behaviour.

The parallel tendency for workers to rate the physical environment as "relatively unimportant" to their job satisfaction may also reflect an employee's attribution error on their

part, rather than the real contribution the physical environment makes.

Let's face it. If the physical environment was irrelevant in how we felt about the activities we undertook we would have no interest in how our surroundings were arranged. Yet, most of us find it important to introduce elements of ourselves to the workspace where we spend the better part of the day.

We set up picture frames with photographs of family, friends and pets (some even have photographs of boats, cars and motorcycles ... research is still trying to figure that out). We arrange a spray of dried flowers, or hang a memento of a vacation from the past for others to see

It is no accident that when presidents and prime ministers address the public from their office you see photos of family on the credenza behind them. This is a statement about who they are, what their values are and what defines them. It is a silent, yet public declaration of the individual.

This is only amplified in our own private spaces. Our homes become a mural illustrating who we are and what we believe in. Okay, maybe not on Saturday morning when the pile of dirty laundry is rivaling the elevation of the CN Tower. However, when we get our place "presentable" for company, we have our homes arranged in a manner that we think "defines us."

So what does this mean for our work? When we are unable to define ourselves by enhancing the surroundings we work in, we surrender an element of personal control. Knowingly or unconsciously, we have lost a bit of our ability to define ourselves among others around us.

Considering that we all live in different homes, drive a dizzying array of vehicles to work, dress in a manner that speaks to our individuality ... what makes anyone think that we all want to reside in an 8 foot by 8 foot cubicle that looks just like the other 25 on the same floor?

Loss of control is a stressor in the

Case in Point

Government Officing: The Art of the Possible

Never before has there been so much choice in office designs. Open officing facilitates both team and solitary work, striking a balance between privacy and accessibility. Activity spaces offer a more comfortable and a less sterile work venue that can boost creativity, or the odd spell of relaxation. Some new workstations make better use of vertical space, keeping things within arms reach. And this is just to name a few approaches; the possibilities are almost endless.

When talking to public managers about these modern alternatives, some important questions are frequently raised. These new designs are interesting but can they be implemented in the government workplace? Renovating offices can be disruptive, so what's the pay-off and is it worth it? I've worked in a walled office or a cubicle for my entire career, why should I switch now?

Moreover, many managers are under the impression that regulations – the space allocation regime known as the "universal footprint" – prevent officing innovation. This is simply not true. Public managers have plenty of

workplace. While we would not call the inability to decorate a "smoking gun" for workplace stress, we can suggest that lack of autonomy in an individual's work can be partially compensated for by allowing for personal expression in their workspace.

Encouraging individual expression of one's workplace can positively impact behavioural outcomes. Of course, there are limits to that expression. Nobody wants to see the introduction of life-size illustrations of models in bathing suits in anyone's office ... really.

Another way of increasing personal control of an individual's workspace is by introducing telework initiatives, allowing employees to work from home several days a week. Clearly, one of the positive features of telework is that it allows individuals to work in an environment where they have a high degree of discretion in how it is arranged.

While we understand that there is a negative impact from the presence of workplace stress, it may be worthwhile to remember the extent of that negative impact on an individual, the organization and even on the community:

- Stress has been associated with a multitude of negative health effects, from musculoskeletal illness to cardiovascular disease;
- A coping mechanism often associated with stress is the development of poor health habits. Smoking, substance abuse, poor diet and over-eating are ways that individuals will try to cope;
- Social conflict, absenteeism, lower performance, and higher levels of burnout are organizational attributes associated with the presence of high levels of workplace stress; and
- Employees faced with high levels of stress may exhibit signs of helplessness and are less likely to be involved with community and political activities, electing to partake in more passive leisure activities (i.e., television watching) when given the choice.

room to innovate and experiment.

If you want a glimpse at the future of officing, Public Works and Government Services Canada (PWGSC) will show you in their bureau of Accommodation Planning and Interior Design (APID). This group offers design and design management services in the area of office accommodation management services that can help your organization make the change. Interestingly, the group's own office space serves as a laboratory of sorts where some leading-edge designs are piloted.

When visiting, you'll find open office constellations tailored to the needs and preferences of the group. Private rooms provide some solitude when high levels of privacy are in order. Several activity (or "support") spaces were added for meetings, breaks or reading. A kitchen area doubles as a library and has become a key forum where group members exchange ideas. Wasted space is minimized and the aesthetic appeal is maximized.

The real key to transforming your office space in this way is to redesign work processes in tandem. As Veronica Sylvester of PWGSC notes, a "change in officing is not just cosmetic, but is a change in the way you work." Thus, although there may be some disruption to existing work routines, it is usually a disruption for the better.

Contrary to what you might think, the Treasury Board Secretariat's space allocation framework – the amount of space each type of public servant should ideally have - dovetails nicely with this type of design. In the past, the guidelines stipulated that the more senior you are the more space you get. Today, the guidelines allocate space based on a person or group's functional requirements. This is also the essential goal of modern officing.

The people at APID can also speak from experience about the benefits of these alternatives. There is, of course, improved productivity, greater aesthetic appeal, and more efficient use of space.

Just as importantly, modern officing is a particularly important part of the government's recruitment and retention campaign. Young talented workers feel more comfortable working within the new offices. Many will forego short-term gains in salary for the long-term well-being that comes from a pleasant and functional work environment. According to Sylvester, "It does make a difference and we're a living example." Even the few employees who have left for the

While we have only dealt with the aesthetic physical elements in the workplace, there is comparatively more research on the environmental controls in the workplace. Variables such as room temperature, lighting, noise and occupant density can also affect an individual's level of personal control and sense of well-being.

For example, one study looked at the effect that the introduction of thermostats accessible to employees in their offices had on personal comfort. Although the thermostats were not connected to anything, participants believed they had more control of their room temperature and as a result believed that their environment was more comfortable.

Variables that have been found to be associated with negative outcomes are:

- High occupation density in the workplace;
- The absence of privacy;
- Poor air quality;
- Excessively loud noise or unexpected bursts of sound; and
- Uncomfortably high or low temperatures (although it is interesting to note that we will withstand lower temperatures better than high temperatures).

The opposite conditions have been found to lead to positive outcomes:

- Low levels of crowding;
- Visual and accoustic privacy;
- The presence of pleasing fragrances. This does not mean pumping in a cocktail of odor-masking chemicals. Some organizations have their on-site dining facilities bake bread in the morning, which not only creates a stampede at the first coffee break, but distributes one of the most pleasing and harmless aromas throughout the facility;
- relaxing sounds, such as a stream or

private sector have later admitted that they regret their decision.

If you're worried about the cost of the new approaches, you needn't be. The change process doesn't necessary have to cost very much. Most innovative office components do not cost much more. In some cases, APID has simply refurbished, repurposed, or rearranged existing furniture and fixtures. A bit of experimentation with inexpensive materials, such as lighting and wall surfaces, has also served the group well.

When the group helps other government organizations with their officing, the key challenge is usually integrating new office designs with the connectivity infrastructure; that is, the telecommunications and computing "plumbing" within your office. Some buildings have less than ideal infrastructures, while others rely on difficult to change legacy systems. This challenge shouldn't stop you from changing your office environment since this infrastructure will ultimately have to be modernized anyways. Nonetheless, it is a complicating factor.

Another challenge is reluctance on the part of those who worry that new office designs will lead to more distractions. Also, creating unstructured activity space, such as lounge space, implies that staff are given greater responsibility to manage their own time. Some people find this threatening.

There is no question that open and interconnected workspaces call for a new office etiquette. This does not mean modern officing is more conducive to distraction. To the contrary, studies show that in office environments that are more open, people are more conscious of their neighbours and are more courteous as a result. Contrast this with cubicle spaces where people are presented with the illusion of separate space and feel less obligated to keep noise levels down.

There is also a misconception about the nature of privacy in modern office environments. As Sylvester notes, "privacy means different things to different people" and these differences can be accommodated. Special quiet rooms can be set aside for private business. The configuration of work stations can create high levels of privacy even where no walls exist. Moreover, modern officing doesn't necessarily mean you can't have a private office.

The big office may no longer be the status symbol it once was. Today's managers are focusing on how to create an office environment that encourages teamwork, creativity and productivity. Just ask Veronica Sylvester!

a fountain;
- moderate temperatures adjusted for different seasons; and
- warm white fluorescent lighting rather than cool white.

Environmental psychologist Robert Baron found in a review of research on the physical environment that individuals who experienced more positive physical conditions were more likely to:

- set higher personal goals and have greater motivation;
- be more collaborative and demonstrate leadership qualities;
- evaluate colleagues at a higher level;
- generate greater creativity in problem solving;
- accept greater levels of risk; and
- resolve interpersonal conflict through more positive methods such as cooperation and collaboration rather than avoidance and competition.

So, while it is important to consider how team members interact with each other, and how managers structure their organization, the wise manager will also consider the physical environment in order to create a workplace that supports positive results.

Public Library

Workplace Well-Being

Government of Canada, 2000. *Workplace Well-being: The Challenge*. Report of the COSO Sub-Committee on Workplace Well-being. Ottawa: Treasury Board of Canada, Secretariat.

Balancing Work and Personal Life

Treasury Board of Canada, Secretariat, 2001. "Towards and Exemplary Workplace: Our Obligation to Promote and Ensure Work/Life Balance in the Federal Public Service." Discussion Paper. Ottawa: The Workplace Improvement and Human Resources Innovations Team, Treasury Board of Canada, Secretariat.

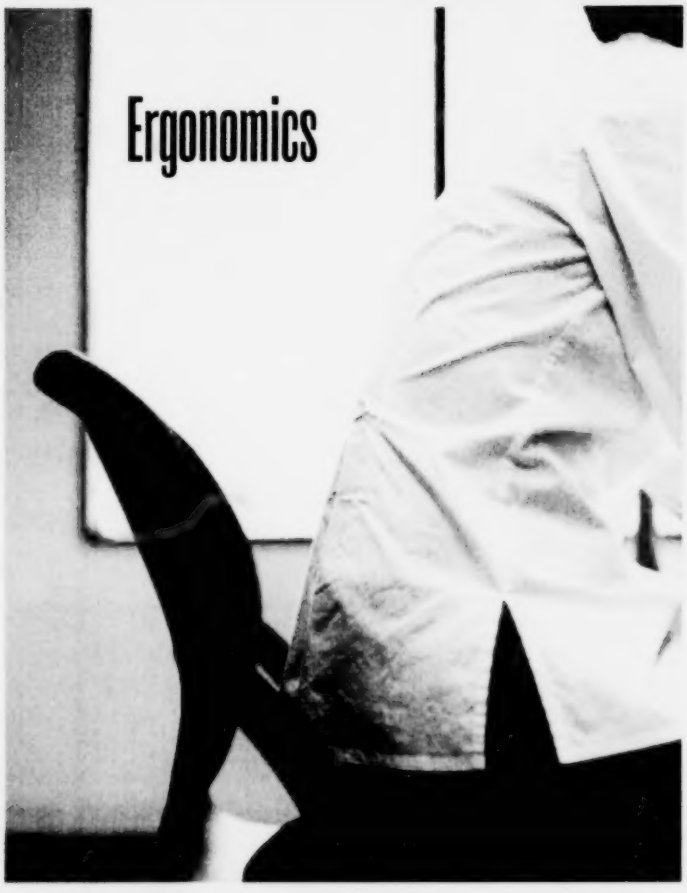
Nora Spinks, 2001. "The Work-Life Continuum," in *Worklife Balance in Canadian Workplaces*. Hull: Human Resources Development Canada.

Government of Canada, 2001. *Work-Life Balance in Canada: A Report to Ministers responsible for Labour in Canada*. Ottawa: CAALL Ad Hoc Committee on Work-Life Balance.

Healthy Workplaces

Health Canada, 2000. *Best Advice on Stress Risk Management in the Workplace*. Ottawa: Minister of Public Works and Government Services Canada.

Health Canada and National Quality Institute, 1998. *Canadian Healthy Workplace Criteria*. Toronto: National Quality Institute.



Ergonomics

Please Be Seated ...

The shape of your workstation and office furniture **can shape you**. Some minor tweaking of your workspace can help you **ward off the aches and pains.**

How high are your armrests? Is your seat pan enabling your knees to bend for the optimum angle? Are you getting enough ventilation through your chair? Who would have thought so much consideration needs to be given to the chair that we sit in?

Well, in light of the fact that most individuals will spend about one third of their day sitting, leaning over a keyboard, straining to view a flickering CRT monitor, it's no wonder so many office workers have sore wrists and backs, neck pain and headaches.

How we physically position ourselves during our workday has a dramatic influence upon how we feel. Posture is an important component of workplace health and central to the study of ergonomics.

Ergonomics is the "applied science concerned with the human physical characteristics that need to be considered in designing the objects (tools and environments) used by people. The goal of ergonomic design is to achieve a fit between people and objects, such that these objects can be used efficiently and safely. In office seating, the ergonomic goal is to minimize the fatigue and discomfort associated with long periods of sitting."

The tricky part about posture and ergonomics is that the effect of poor design is cumulative. We may not sense discomfort from the way we are positioning ourselves until it is too late. Then we require more aggressive remedies than just changing the way we sit. Physiotherapy and chiropractics, as well as braces and tensors, then become the means to reducing our discomfort.

The health care cost and lost productivity due to posture-related illness (a.k.a. musculoskeletal injury, for the ergonomically savvy) has steadily increased for the past twenty years. And it's no coincidence that the increase parallels the advent of computers in our workplace.

Interestingly enough, many individuals already have the right chair for their work. Organizations have realized the cost-effectiveness of buying the proper chairs for their employees.

However, because chairs are more complex to adjust than the settings on a VCR, many users do not take the time to ensure their

seat is properly positioned.

Business furnishing manufacturers are also supplying new users with interactive software and videos in the hopes of better acquainting customers with all the adjustment features of their chair. But it still remains up to the user to make the proper adjustments.

Of equal importance is the need for users to realize that they should vary the position of their chair throughout the day. No single setting is optimum for extended periods. Fine tuning, or making regular adjustments to your chair for different tasks to maintain variety in your posture, is a key component to reducing strain.

As a result of improper use of chairs and failure to adjust the settings, many users are no better off than if they were to use a dance hall stacking chair for their task chair. In an attempt to change this, we provide the following ergonomics guide.

This guide has been created to assist you in understanding what an appropriate setting should be for your chair. You will discover how the intricacies of your office chair impact on your body. You will also learn something about your chair's optimal settings.

Since manufacturers have varying ways of setting their product, the following cannot instruct you on exactly *how* to make the adjustments to your chair. So please refer to your manual for proper adjustment controls; there are likely controls on your chair that you're not aware of.

Whatever you do, *do not* remain seated for the entire performance.

Seating Settings

ERGONOMIC COMPONENT	STRESSOR MINIMIZED	FRIENDLY ADVICE
Seat Pan Height Range	Sore legs, lower back strain, and premature fatigue	The seat height should support a knee angle of 90 degrees.
Seat Pan Tilt	Leg strain, lower back strain, and premature fatigue	Optimal posture is maintained when your legs extend so that the inside of your knee creates an angle of about 135 degrees (about 45 degrees beyond a right angle). Allow your seat to tilt forward about five degrees to comfortably engage in work that requires you to lean forward.
Back Rest Angle Adjustment	Back muscle strain and lower back fatigue	Adjust your seat pan and back rest so that your feet touch the floor. A forward angle will help stabilize work that requires you to lean forward. The seat back should be set to minimize interference with elbows.
Lumbar Curve for Lower Back Support	Lower and middle back strain, plus back muscle strain	You chair should have a hump (no more than 5 cm) at the bottom of the back rest. This supports the natural curvature of the back and lessens pressure on the spine.
Seat Cushion Thickness	Soreness of buttocks and premature fatigue	The seat cushion should be about 2 1/2 cm thick with an appropriate density.
Seat Covering	Soreness of buttocks and premature fatigue	The fabric should be permeable and not slippery to allow for ventilation and the absorption of perspiration.
Seat Pan Shape	Premature fatigue and limited fit	The seat pan should have a waterfall edge that is slightly concave.
Armrest	Shoulder, arm, elbow and wrist strain	The armwrests should be low enough to fit under your desk. Detachable armrests are preferrable. You should be able to wrest your elbows on armrests while working.

Ten Simple Things

Health Improvement Tips

1 Sleep Tight

Many of us experience a "sleep deficit;" we don't get enough deep sleep at night. Among other things, this reduces our resistance to disease, increases the likelihood of making mistakes, and can make us irritable. If you find yourself nodding off or drinking too much coffee, perhaps you could get to bed earlier. And if you have a couch in your office, catch a brief nap to reinvigorate yourself.

2 Eat Right

Besides increasing the risk of heart disease and other ailments, eating too many processed and junk foods throws our hormones out of balance. This leads to mood swings, depression, fatigue, poor memory and diminished concentration. "Bio-energetic whole foods" are the answer. These natural, unrefined foods are particularly effective at rejuvenating and revitalizing our bodies. Examples include colourful vegetables, legumes, whole grains, fruit, herbs, berries, and nuts. Ask the people in your workplace cafeteria to keep these foods on hand and if they can't, bring your own.

3 Work in Comfort

In your workspace, is it too hot, too cold, or too noisy? If so, look into making changes in your work environment. A fan, portable heater, or music player with head phones can help if you can't control these things directly. Make sure that your office furniture is adjusted to reduce repetitive strain injuries.

4 Illness Prevention

As the saying goes, an ounce of prevention is worth a ton of cure. Flu shots are a worthwhile investment. To avoid colds, regularly wash your hands in warm, soapy water. Since cold viruses can live on surfaces for several hours, don't touch items that cold sufferers come in contact with.

5 Building Bonds

People who build intimate bonds with friends and family are more likely to achieve health and longevity. If you feel that you're neglecting your loved ones, remember that an investment in your personal relationships pays divdents in health and happiness.

6 Work Out

Most Canadians (63 percent) are not active enough to maintain an optimal level of health. In fact, the desire to exercise more is the number one thing employees cite as a health priority. This is for good reason. A commitment to exercise can reduce the risk of stroke, heart disease, diabetes, osteoperosis, obesity and depression. If you're sure you can't spare a large chunk of time for exercise, look for other ways of increasing your physical activity. Perhaps you could park your car further away from your office and enjoy the walk. A few minutes of stretching exercises could be added to your routine, perhaps while you're waiting for your computer to boot up in the morning.

7 Chill Out

Your state of mind affects the health of your body. Too much stress can lead to all sorts of unwanted physical side-effects. Take some time out to relax and meditate. This will give you better "body awareness" and help you tidy your mind.

8 Kick the Habit

So you thought you could be healthy while maintaining bad habits like smoking? Dream on. Now is the time to quit.

9 H_2O

Water helps regulate many of our bodily processes and we usually don't drink enough. Ideally, we should be drinking water throughout the day. Among other things, water helps our body synthesize hormones and neurotransmitters that help us think. So whenever you hold a meeting, make a point of bringing a pitcher of water and some glasses.

10 Cutting Calories

Over-eating has become a major problem in our society. Most of us consume about 50 percent more than our bodies need. There is always room for comfort food on those days when you feel a little stressed. However, there is plenty of room to cut down in general. And don't forget, the more physical exercise you get, the more calories you can consume. Food lovers should hit the gym.

Many busy people starve themselves during the day and then pig out in the evening. You should pace yourself, with breakfast, lunch and dinner. Throw in a mid-morning and mid-afternoon snack. And try not to eat late in the evening. By doing this, your body is able to produce enough growth hormones, which boosts your immune system, decrease body fat, and provide a greater sense of well-being.

Sources & Notes

Well-Being by the Numbers

Page 6

"Missed Weekends / Brain Drain / Upward Immobility," figures from the Association of Professional Executives of the Public Service of Canada, 2001. Executive Cadre Retention and Transition Planning Survey, unpublished data.

"Cheer Up," figures from Treasury Board of Canada, Secretariat, 1998. *Disability Insurance Annual Report 1997/98*. Ottawa: Treasury Board of Canada, Secretariat.

"Heavy Load / Shabby Job," figures from Government of Canada, 1999. *Public Service Employee Survey, 1999*. Ottawa: Government of Canada.

"Commuter Blues / This or That / On Hold," figures from Johnson, Karen L., Donna S. Lero and Jennifer A Rooney, 2001. *Work-Life Compendium 2001: 150 Canadian Statistics on Work, Family & Well-Being*. Guelph and Ottawa: University of Guelph Centre for Families, Work and Well-Being and Human Resources Development Canada.

"Problem With Authority / Gatekeepers," figures from MacBride-King, J. and K. Bachmann, 1999. *Is Work-life Balance Still an Issue for Canadians and Their Employers? You Bet It Is*. Ottawa: Conference Board of Canada.

"Balancing Act / Emotional Overload / No Satisfaction," figures from Duxbury, Linda, 2001. "Work-Life Balance: Rhetoric Versus Reality," Presentation to the 5th Annual Health, Work & Wellness Conference: Building Sound Investments, October 21, Calgary.

"How Flexible is the Public Sector," figures from Bachmann, Kimberley Bachmann, 200. *Work-Life Balance No. 5: Are Employers Listening?* Ottawa: Conference Board of Canada.

Maybe Its Time to Get a Life

Page 8

" ... said they liked their jobs," figures from Government of Canada, 1999. *Public Service Employee Survey, 1999*. Ottawa: Government of Canada.

" ... because of unreasonable deadlines," Government of Canada, 2000. *Workplace Well-being — The Challenge: Report of the COSO Sub-committee on Workplace Well-being*. Ottawa: Treasury Board of Canada, Secretariat.

" ... This has to change, they said," Claydon, Frank, 2001. "Work/life balance: Getting organizational results" in *A Day in the Life of the Public Service of Canada Online*, 3, 2.

Page 9

" ... services and programs to Canadians," Government of Canada, 2000. Op cite.

" ... fear of reprisals or punishment," Association of Professional Executives of the Public Service of Canada (APEX), 1999. *Beyond The Talk: Achieving a Healthy and Productive Work Environment*. Ottawa: APEX.

Page 10

" ... create an unhealthy individual," and figures cited, Ibid.

Page 11

" ... $100 billion lost each year ..." Wilson, Michael, Russel T. Joffe and Bill Wilkerson, 2000. *The Unheralded*

Business Crisis in Canada: Depression at Work. Toronot: Business and Economic Roundtable on Mental Health.

Page 12

" ... employees as 'whole people'," Claydon, op. cit.

Page 13

" ... the way they get the job done," Claydon, op. cit.

Page 14

" ... both the individual and the department," Canadian Heritage, 2001. *Dialogue on Work, Life & Harmony: Follow-up to the Public Service Employee Survey.* Hull: Canadian Heritage.

" ... commute to the office only when they need to," Public Works and Government Services Canada, 2001. "Hoteling: an Innovative Office Concept," in *Doing Business*, Fall.

Reading Up

Page 16

St. James, Elaine, 2001. *Simplify Your Work Life: Ways to Change the Way You Work So You Have More Time to Live.* New York: Hyperion.

Dinnocenzo, Debra A. and Richard B. Swegan, 2001. *DotCalm: the Search for Sanity in a Wired World.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Various Authors, 2000. *Harvard Business Review on Work & Life Balance.* Boston: Harvard Business School Press.

Time is on My Side

Page 24

" ... better time management skills. / ... unreasonable most of the time," figures from Government of Canada, 1999. *Public Service Employee Survey, 1999.* Ottawa: Government of Canada.

"time famine," Perlow, Leslie A., 1999. "The Time Famine: Toward a Sociology of Work Time," in *Administrative Science Quarterly*, 44: 57-81.

Page 25

" ... Oncken and Wass showed how ..." Oncken Jr., William and Donald L. Wass, 1999 [1974]. "Management Time: Who's Got the Monkey?" in *Harvard Business Review*, 77, 6: 178-187.

" ... more than 60 hours per week," figures from the Association of Professional Executives of the Public Service of Canada, Executive Cadre Retention and Transition Planning Survey, 2001, unpublished data.

" ... research conducted by Bruch and Ghoshal ..." Bruch, Heike and Samantra Ghoshal, 2002. "Beware the Busy Manager," in *Harvard Business Review*, 80: 62-69.

Page 27

" ... able to create new opportunities," figures from Work Life Harmony Enterprises, 2001. "Work-Life Fast Stats: The Ten Major Challenges to Creating & Sustaining Supportive Work Environments," mimeograph.

Getting Physical

Page 32

" ... tends to be rated negatively," Aronoff, Stanley and Audrey Kaplan, 1995. *Total Workplace Performance: Rethinking the Office Environment.* Ottawa: WDL Publications.

Page 34

" ... even on the community," findings drawn from the review of literature undertaken in Evans, G. W., G. Johansson, and S. Carrere, 1994. "Psychosocial Factors and the Physical Environment: Inter-Relations in the Workplace," in *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 9: 1-29.

Please Be Seated ...

Page 37

"... long periods of sitting." Danoff, Marvin J., 1985. "Design of Sitting Machine Crucial to Office Efficiency," in *Contract*, 27, 6.

Ten Simple Things

Page 39

" Sleep Tight / Eat Right / H_2O," Sam Graci, 2001. *The Food Connection: The Right Food at the Right Time.* Toronto: Macmillian Canada.

Page 40

" Illness Prevention," Canadian Health Network, 2001. *The Common Cold Fun Fact.* Ottawa: Health Canada.

Stress Test

Pages 43-47

The self-assessment instruments contained in this section draw heavily from the following sources.

Shain, Martin, 1999. "Stress & Satisfaction: The Role of Occupational Health & Safety," in *Occupational Health & Safety Canada*, 15, 3: 38-47.

Shain, Martin, Helen Suurvali, Eddy Ross, 2000. "Stress, Satisfaction & Fairness at Work: Implications for Health," Hull: Human Resources Development Canada, Organizational Development Services.

Stress Test

Would you describe yourself as stressed or satisfied while at work? Do you feel that you are treated fairly? What about your staff? How confident are you that your leadership style promotes the productivity and well-being of your staff?

If you're struggling to answer these questions, we have some simple tools that can help you assess the way you manage stress and stress risks. These tools draw from the renowned work of Martin Shain of the Centre for Addiction and Mental Health and his Business Health Culture Index.

Feel free to share these tools with your colleagues and staff. Perhaps you can meet as a group and use these instruments as the starting point for a dialogue on workplace stress. Don't forget to ask yourself what you're going to do about your findings. Perhaps its time to think about creating an action plan for stress risk management.

1 Stress & Satisfaction

This is a simple, four-question self-assessment that helps reflect on your own work life. (Pages 44-45)

2 Health & Productivity

This is a slightly longer assessment of your leadership style. It will help you reflect on the health and productivity in your work-environment, at least insofar as it is influenced by your management. (Pages 46-47)

Measuring Up

Stress & Satisfaction

A Self Assessment

step 1 Circle the number that best describes how you feel about the following statements.

step 2 Score yourself. If 1, 2 or 3, then enter 0 in the box. If 4, 5 or 6, then enter 1 in the box.

		Not At All	Once In A While	Some-times	Often	Most Of The Time	Always	Score
Control	I am satisfied with the amount of involvement I have in decisions that affect my work.	1	2	3	4	5	6	
Reward	I feel I am rewarded (in terms of praise and recognition) for the level of effort I put out for my job.	1	2	3	4	5	6	
	In the last 6 months, too much time pressure at work has caused me worry, "nerves" or stress.	1	2	3	4	5	6	
Effort	In the last 6 months, I have experienced worry, "nerves" or stress from mental fatigue at work.	1	2	3	4	5	6	
							Total	

Add the first and second scores ... subtract the third score ... subtract the forth score. Enter total in the bottom box.

step 3 Tally the scores. (Your total should be between -2 and +2.)

step 4

If total score is positive ...

If your score is positive, then you experience more satisfaction than stress at work and, on the whole, you feel you are being treated fairly. If your score is above +1, chances are that you experience superior health and a sense of well-being.

If total score is negative ...

If your score is negative, you experience more stress than satisfaction at work and may feel that you are treated unfairly. If your score is below -1, you are at risk for a wide variety of health and capacity ailments.

Employees who consistently experience high stress and low satisfaction at work suffer the following consequences.

Health Consequences	Capacity Consequences
3x Heart problems	Reduced adaptability
3x Back pain	Reduced ability to cope with change
5x Certain types of cancer	Impaired learning
2-3x Injuries	Impaired memory
2-3x Infections	Increased helplessness
2-3x Conflicts	Increased passivity or aggression and conflict
2-3x Mental health problems	
2-3x Substance abuse	

Measuring Up

step 5

Fill out this checklist for improvement. Research has established that demand, effort, control and reward determine, in large part, the experience of stress and satisfaction at work

Control

Amount of say over how the work is done.

- ☐ Generally speaking, I have an adequate amount of control and influence over my work.
- ☐ I take advantage of opportunities to give my opinion on issues that affect my work.
- ☐ I create opportunities to give my opinion on issues that affect my work
- ☐ If I have not been consulted and think I should have been, I let the person to whom I report know.
- ☐ I actively look for and create choices and options for myself at work rather than seeing myself as a victim.

Demand

Amount of time pressure at work.

- ☐ Generally speaking, I have enough time to get my work done.
- ☐ Each day, I prioritize my work and do the most important tasks first.
- ☐ If I have too much work, I check with the person to whom I report to clarify priorities.
- ☐ I manage my time effectively.
- ☐ I ensure my work is organized as efficiently as possible.

Reward

Amount of recognition and appreciation for work.

- ☐ Generally speaking, I feel adequately rewarded for the work that I do.
- ☐ I know what makes me feel rewarded and appreciated for my work.
- ☐ I share this information with person to whom I report and with my coworkers.
- ☐ I show my appreciation for the work of others.
- ☐ I reward and appreciate myself for a job well done.

Effort

Emotional and psychological requirements of work.

- ☐ Generally speaking, I think that the amount of mental energy required to do my work is reasonable.
- ☐ I think of ways to reduce the mental fatigue from my work.
- ☐ I have effective ways of managing my stress at work.
- ☐ I have effective ways of managing my stress outside of work.
- ☐ I let go of things that are beyond my control.

Learn More

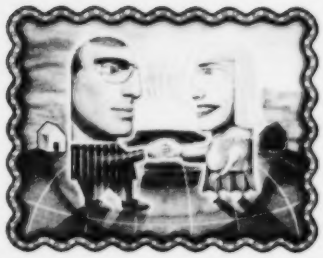
These self-assessments are based on the research of Martin Shain from the Centre for Addiction and Mental Health, as well as the work done by Human Resources Development Canada's (HRDC) Organizational Development Services and Wellness Program. Learn more from the following:

- Martin Shain, 1999. "Stress & Satisfaction: The Role of Occupational Health & Safety," in *Occupational Health & Safety Canada*, 15, 3: 38-47.
- Martin Shain, Helen Suurvali, Eddy Ross, 2000. "Stress, Satisfaction & Fairness at Work: Implications for Health." Hull: HRDC, Organization Development Services.

Measuring Up

Health & Productivity

Assessing Your Management Style



step 1 Circle the number that best describes how often the following apply in your role as a manager.

step 2 Write your score for each question in the corresponding box to the right.

		Usually	Some-times	Never	Score Boxes
Control	I am concerned about whether my employees have enough time to get their work done within regular hours.	2	1	0	
	I act as a workload coach to my employees by assisting them to prioritize their work.	2	1	0	
	My employees would agree that I try to ensure they are able to accomplish their work within regular working hours.	2	1	0	
Reward	I consider it important to involve my employees in decisions and changes which affect their work.	2	1	0	
	I consult with my employees on decisions and changes which affect their work.	2	1	0	
	My employees would agree that I consult with them on decisions and changes which affect their work.	2	1	0	
	I consider it important that the amount of mental and emotional effort required by my employees is reasonable.	2	1	0	
	I take steps to reduce the amount of mental and emotional effort required by my employees when work is extensive.	2	1	0	
	My employees would agree that I help to manage the amount of mental and emotional effort required to do thier work.	2	1	0	
Effort	I know what makes each of my employees feel rewarded and appreciated for their efforts.	2	1	0	
	I appreciate and reward my employees for their efforts	2	1	0	
	My employees would agree that I appreciate and reward them for their efforts.	2	1	0	

step 3 Tally the scores for each column and the grand total.

Concern	The degree to which you consider the impact of your decisions on key aspects of employee job satisfaction and stress.
Action	How much importance you attached to this impact in terms of what you are prepared to do about it.
Validation	The extent to which you get feedback from you employees about your actions.
Total Score	An indicator of the probable impact that your leadership style has on the mental health and productivity of your staff.

Measuring Up

step 4

If total score is 12 or above ...

If your total score ranges from 12 to 24, this indicates a leadership style that contributes to (or supports) employee mental health and productivity. This also indicates a high level of fairness and trust.

If total score is below 12 ...

If your total score is below 12, this indicates a leadership style that contributes to (or perpetuates) employee mental health problems and performance deficits.

step 5

Fill out this checklist for improvement. If there is a set of questions where your score is low, take a look at the suggestions below.

Control

Amount of say over how the work is done.

- ☐ Delegate decision-making to individuals.
- ☐ Allow people to decide how they will accomplish their work.
- ☐ Be a good workload management coach to establish boundaries between essential work and things which can wait.
- ☐ Allow people to use and manage external contractors to assist with high demand activities.

Demand

- ☐ Clarify priority work for employees.
- ☐ Set realistic service delivery standards with clients.
- ☐ Encourage client investment in results which must exceed standards.
- ☐ Get out of some businesses and roles.
- ☐ Help people to say "no" without guilt.

Reward

Amount of recognition and appreciation for work.

- ☐ Provide new learning opportunities.
- ☐ Offer interesting assignments.
- ☐ Give promotions.
- ☐ Establish external representation roles.
- ☐ Give positive feedback on work well done.
- ☐ Be clear on what each employee in your work unit finds rewarding.

Effort

Emotional and psychological requirements of work.

- ☐ Monitor perfectionist tendencies.
- ☐ Ensure staff are taking holidays and are working towards a healthy work/home balance.
- ☐ Engage staff and clients in the redesign of work processes to reduce effort and strain.
- ☐ Invest in technology and high quality training and development to augment staff competencies.
- ☐ Equip people with skills and processes for conflict resolution.

Centre canadien de gestion
Canadian Centre for Management Development

Table ronde du CCG sur le mieux-être en milieu de travail

PRÉSIDÉE PAR
YAZMINE LAROCHE

PAR PETER STOYKO
ET ANDREW GAUDES

POUR CEUX ET CELLES QUI CROIENT EN L'EXCELLENCE
FOR ALL THOSE WHO BELIEVE IN EXCELLENCE

Canada

Centre canadien de gestion
Canadian Centre for Management Development

Table ronde du CCG sur le mieux-être en milieu de travail

PRÉSIDÉE PAR
YAZMINE LAROCHE

PAR PETER STOYKO
ET ANDREW GAUDES

POUR CEUX ET CELLES QUI CROIENT EN L'EXCELLENCE
FOR ALL THOSE WHO BELIEVE IN EXCELLENCE

Canada

Pour de plus amples informations ou des exemplaires de cette publication, veuillez vous adresser au Groupe de la recherche et planification stratégiques du Centre canadien de gestion

Téléphone : (613) 947-3682
Télécopieur : (613) 992-1736

Les opinions émises dans cette publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les vues du Centre canadien de gestion

© Centre canadien de gestion, 2002

Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque nationale du Canada

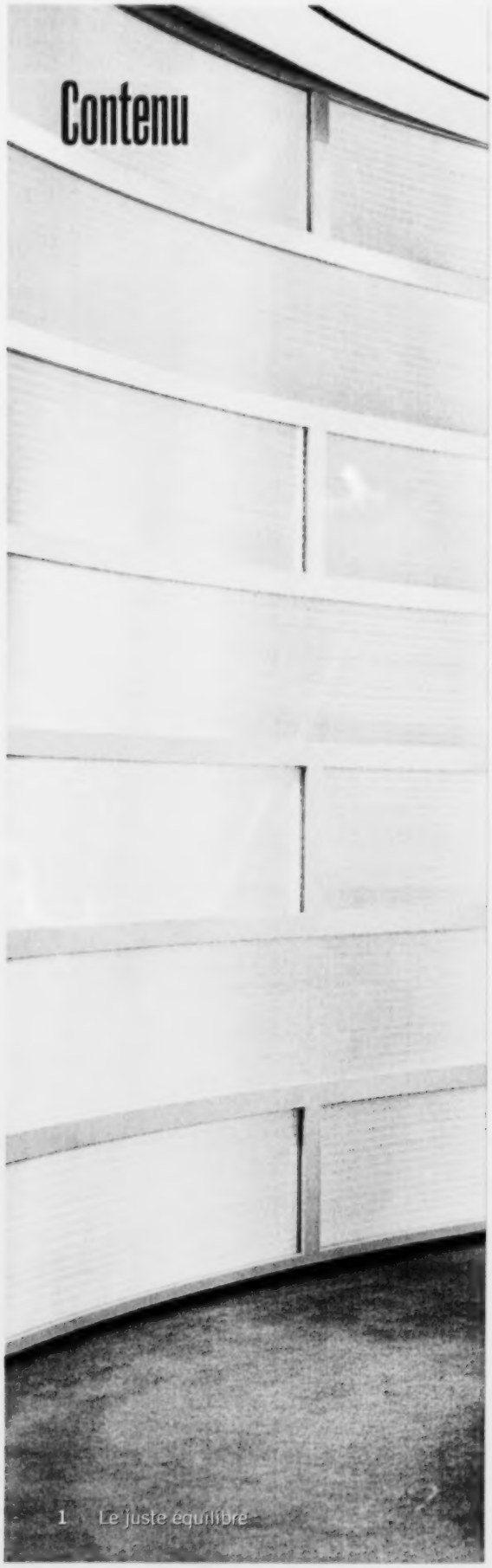
Table ronde du CCG sur le mieux-être en milieu de travail (Canada)

Le juste équilibre : Guide à l'intention du gestionnaire sur le mieux-être en milieu de travail

Présidente : Yazmine Laroche.
Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.
Titre de la p. de t. addit.: A fine balance, a manager's guide to workplace well-being.
Publ. aussi sur l'Internet.
ISBN 0-662-66452-3
No de cat. SC94-93/2002

1. Personnel -- Direction.
2. Qualité de la vie au travail.
3. Travail -- Aspect physiologique.
4. Travail -- Aspect psychologique.
5. Stress dû au travail.
I. Laroche, Yazmine.
II. Centre canadien de gestion.
III. Titre.
IV. Titre: A fine balance, a manager's guide to workplace well-being.

HF5549.C32 2002 658.3 C2002-980081-1F



Contenu

Articles vedettes

ARTICLES VEDETTES : ÉLÉMENTS PLUS QUE BONS À SAVOIR

ARTICLE DE FOND : LE MIEUX-ÊTRE EN MILIEU DE TRAVAIL

7 | Mieux vaut avoir une vie riche et être en santé…

Les gestionnaires sont de plus en plus nombreux à découvrir les avantages du mieux-être en milieu de travail. Ce n'est pas tant que les gens se sentent mieux ainsi et sont plus productifs; c'est simplement la chose à faire.

L'ART DE CONCILIER VIE PERSONNELLE ET VIE PROFESSIONNELLE

19 | Expérience

Nous avons fait appel aux lumières de quatre vétérans de la fonction publique afin qu'ils nous parlent de la conciliation entre les responsabilités professionnelles et personnelles. Comme on pourrait s'y attendre, cela a donné des points de vue à la fois colorés et intrigants.

ORGANISATION DU TEMPS ET DE LA CHARGE DE TRAVAIL

25 | À la recherche du temps perdu…

Nous vivons dans un monde chaotique où les exigences et les distractions se font nombreuses. Le moment est venu pour nous de nous concentrer, de mobiliser nos énergies et de privilégier les choses qui sont vraiment importantes.

L'AMÉNAGEMENT DU LIEU DE TRAVAIL

33 | Le physique de l'emploi

Notre lieu de travail influe sur notre façon de travailler, que nous nous en rendions compte ou non. Si vous voulez être à votre meilleur, vous avez avantage à savoir certaines choses concernant votre milieu de travail.

En direct

www.ccmd-ccg.gc.ca

Pour trouver d'autres ressources pédagogiques et produits de la recherche-action à l'intention des gestionnaires, consultez le site Web du CCG.

Information

6 | Le mieux-être en chiffres

LES FAITS: Cette collecte statistique nous donne une vue d'ensemble.

16 | Le mieux-être selon MDS Nordion

UN EXEMPLE CONCRET: Découvrez cette ancienne société d'État qui sert de modèle en matière de promotion du mieux-être.

35 | L'aménagement des locaux du gouvernement : l'art du possible

UN EXEMPLE CONCRET: Découvrez les différentes innovations en matière d'aménagement de bureau qui se presentent dans votre propre organisation.

CD ROM | Pour ceux qui préfèrent les média électroniques, ce guide pour les gestionnaires est aussi disponible sur un CD ROM practique.

Outils et conseils

LA GESTION DU CHANGEMENT POUR TOUS

32 | Utilisation de l'espace de bureau: des solutions de rechange

ESPACE DE TRAVAIL : On parle beaucoup de la nature changeante du travail, mais on dit peu de choses sur les stratégies connexes d'utilisation de l'espace de bureau. Vous avez des choix.

39 | Asseyez-vous ...

ERGONOMIE : Voyez comment la forme de votre poste de travail influe sur la vôtre. Dites adieux aux douleurs, aux maux et aux tensions qui vous affligent.

41 | Dix conseils simples

SANTÉ : Un esprit sain dans un corps sain. Voici quelques conseils pour favoriser votre bien-être.

46 | Stress et satisfaction

À LA HAUTEUR : Évaluez votre niveau de stress professionnel et épanouissez-vous davantage au travail.

48 | Santé et productivité

À LA HAUTEUR : Évaluez votre style de gestion. Apprenez comment réduire le stress et stimuler la productivité dans votre milieu de travail.

Recherche-action

APPRENTISSAGE ET GESTION

3 / Collaboration

3 / Qu'est-ce que la recherche-action?

4 / **Agir en faveur du mieux-être en milieu de travail :** Lettre du CCG

5 / **Le juste équilibre :** Lettre de la présidente

10 / Les nombreuses dimensions du mieux-être individuel

18 / **Jeu d'adresses :** Quelques sites Internet utiles

16 / **À lire :** Lectures recommandées

38 / Bibliothèque publique

43 / Sources et notes

Collaboration

Table ronde de recherche-action du CCG sur le mieux-être en milieu de travail

Présidente

Yazmine Laroche
PATRIMOINE CANADIEN

Secrétariat

Julie Fontaine
RESSOURCES NATURELLES CANADA

Andrew Gaudes
UNIVERSITÉ DU MANITOBA

Mark Julien
UNIVERSITÉ CARLETON

Anna-Maria Raposo
CENTRE CANADIEN DE GESTION

Peter Stoyko
CENTRE CANADIEN DE GESTION ET UNIVERSITÉ CARLETON

Jillian Thorne
PATRIMOINE CANADIEN

Membres

Susan Amos
DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA

Edward Buffett
BUFFETT TAYLOR & ASSOCIATES

Jack Cole
PÊCHES ET OCÉANS CANADA

Wayne Corneil
ASSOCIATION PROFESSIONNELLE DES GESTIONNAIRES DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

Terrence Dalton
SANTÉ CANADA

Linda Duxbury
UNIVERSITÉ CARLETON

Suzanne Fergusson
MDS NORDION

Joan Gibson
SANTÉ CANADA

Peter Hausdorf
UNIVERSITÉ DU GUELPH

Mary Lou Levisky
SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA

Alan Mirabelli
INSTITUT VANIER DE LA FAMILLE

Heni Nadel
TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX CANADA

Richard Rochefort
CENTRE CANADIEN DE GESTION

Nora Spinks
WORK-LIFE HARMONY ENTERPRISES

Sharon Squire
PATRIMOINE CANADIEN

Jim Taggart
AGENCE DES DOUANES ET DU REVENU DU CANADA

Les membres de la Table ronde souhaitent remercier sincèrement les nombreuses personnes qui ont contribué à la préparation du présent document, dont celles qui ont proposé des idées à la Table ronde et celles qui se sont chargées de la production de ce document. Leur contribution a permis de garantir que le produit se révélera utile aux gestionnaires de la fonction publique du Canada et d'ailleurs.

Qu'est-ce que la recherche-action?

Le processus de recherche-action du CCG permet de réunir des praticiens et des spécialistes du secteur public et du secteur privé. Le groupe ainsi constitué prépare des conseils pratiques qui doivent permettre aux gestionnaires de relever les défis qui se présentent à eux. Le processus de recherche s'articule autour des délibérations d'une Table ronde composée de membres de tous les secteurs – tribune idéale pour réunir et approfondir rapidement des connaissances, des expériences et des perspectives. Les travaux de recherche s'échelonnent sur une année.

Les « défis » sont choisis par les gestionnaires et les cadres supérieurs en fonction de leur degré d'urgence et d'importance pour la fonction publique dans son ensemble. Le produit final consiste en une série de conseils précis, pratiques et actuels que les gestionnaires du secteur public prisent réellement et utilisent activement dans le cadre de leur travail.

La Table ronde compte sur le soutien d'un secrétariat composé d'universitaires et de chercheurs de la fonction publique.

Agir en faveur du mieux-être en milieu de travail

Une fonction publique qui apprend sans cesse est mieux placée pour saisir les occasions passagères que procurent une économie et une société dont l'évolution est rapide. La recherche représente un véhicule d'une importance capitale pour l'apprentissage, mais elle doit être soumise à certaines conditions. La recherche doit se faire en temps opportun, être pertinente et déboucher sur des conseils pratiques. C'est justement ce que permet de réaliser la démarche des Tables rondes de recherche-action du CCG.

Il s'agit de la deuxième vague de recherche que nous ayons réalisée sous cette forme des plus heureuses. Les consultations que nous avons menées auprès des gestionnaires ont permis de signaler que cinq sujets méritent de faire l'objet d'une recherche immédiate :

- le mieux-être en milieu de travail;
- la prestation de services à l'interne;
- l'innovation dans la fonction publique;
- les mécanismes horizontaux;
- les sciences et les politiques publiques.

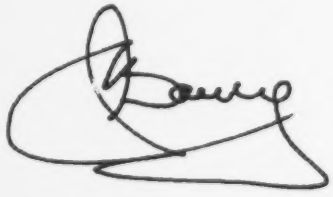
Ces sujets revêtent une importance stratégique pour l'ensemble de la fonction publique du Canada; en même temps, ils se rapportent à l'expérience concrète de nos collègues gestionnaires et de leur personnel.

Le présent guide à l'intention du gestionnaire est le fruit du travail de la Table ronde de recherche-action sur le mieux-être en milieu de travail. Les objectifs de la Table ronde consistaient à dresser le bilan de cette question multidimensionnelle, à traduire les principales perspectives élaborées en conseils pratiques et, ce faisant, à aider les gestionnaires de la fonction publique à « diffuser » le mieux-être dans leur milieu de travail. Pour y arriver, la Table ronde propose un rapport qui complète de manière idéale le rapport du comité des sous-ministres sur le mieux-être en milieu de travail, publié en septembre 2000.

Je crois bien que le rapport apportera une contribution originale au chemin que vous parcourez pour faire de la fonction publique du Canada un employeur de choix et un milieu de travail où prospérer.

Nombreuses sont les personnes qui méritent d'être remerciées de leur contribution. Je tiens à souligner l'apport de la présidente de la Table ronde, Mme Yazmine Laroche, sous-ministre adjointe (Affaires du portefeuille et du Ministère) de Patrimoine canadien, ainsi que l'engagement et le leadership dont elle a fait preuve. Je souligne en même temps la contribution énorme des membres de la Table ronde, qui ont fait don de leur temps et de leur expertise, croyant en l'importance du mieux-être en milieu de travail. Enfin, je tiens à remercier les membres du secrétariat pour leurs recherches diligentes et une composition inspirée.

La présidente,



Jocelyne Bourgon
Centre canadien de gestion

Lettre de la présidente

Le juste équilibre

Lorsqu'on m'a demandé de présider une table ronde sur le mieux-être en milieu de travail, ma première réaction a été la suivante : « On doit être à la recherche d'une personne qui ne met pas très bien en pratique les principes de l'équilibre. Peut-être espère-t-on me convertir. » À titre de SMA d'un organisme nouvellement créé, je faisais face à des journées de 14 heures, à une courbe d'apprentissage horriblement abrupte et au sentiment de n'avoir plus aucun contrôle sur ma vie. Naturellement, j'ai accepté.

Le mieux-être, l'équilibre, l'harmonie ou le bien-être en milieu de travail sont des ajouts relativement récents au vocabulaire de la fonction publique. Les résultats d'enquêtes récentes — menées auprès de fonctionnaires et de recrues éventuelles — font toutefois état d'un grave problème. Si une majorité de fonctionnaires ont leur travail à cœur et sont fiers d'appartenir à la fonction publique, un grand nombre d'entre eux ont le sentiment de n'exercer aucun contrôle sur la quantité de travail qu'ils ont à accomplir, et nombreux sont ceux qui ont le sentiment que leurs efforts sont peu soulignés. Au moment où nous nous attaquons au remplacement d'un large segment de l'effectif à l'aube de la retraite, les recrues éventuelles nous disent clairement qu'elles ne voient pas dans la fonction publique un choix de carrière souhaitable.

La Table ronde avait pour mission d'examiner la question et de formuler certaines suggestions pratiques à l'intention des gestionnaires de la fonction publique.

Nos membres se sont passionnés pour leur tâche. Nous comptions parmi nous des représentants de la fonction publique, des chercheurs qui étudient ces questions, des représentants du secteur privé qui ont établi des pratiques exemplaires de même que d'autres spécialistes du domaine. Nous avons bénéficié du précieux soutien d'un secrétariat composé de candidats au doctorat et de stagiaires en gestion des plus dévoués. Chacun des membres a apporté un point de vue unique sur la question, et leur engagement, leur perspicacité et leur sagesse m'ont inspiré le plus vif respect.

Nous avons vécu une expérience riche et intense. Le mieux-être en milieu de travail est un vaste sujet, auquel on a consacré un nombre colossal d'études, et notre principal défi a consisté à mettre au point un produit ayant des applications pratiques pour les gestionnaires de la fonction publique. En un sens, nous avons échoué puisque nous n'avons pu nous limiter à un seul produit.

À force d'étudier la question, nous nous sommes rendu compte que l'atteinte de l'équilibre dans nos vies complexes relève de la responsabilité des particuliers tout autant que de celle des organismes pour lesquels ils travaillent. Sur le plan personnel, nous devons être à l'écoute de l'équilibre tel que nous le définissons, avoir une idée claire de nos besoins et avoir à cœur de conserver cet équilibre En tant que gestionnaires de la fonction publique, responsables de nos organismes, nous devons créer un milieu à la fois souple et adapté aux besoins de nos employés — un milieu qui tienne compte de leurs besoins en ce qui concerne l'équilibre, qui reconnaît leurs apports et qui leur permet de s'épanouir. L'équilibre ne se mesure pas en segments de 24 heures, et ce n'est pas non plus un principe statique. En fait, l'équilibre a trait à la vie et à la transformation de nos priorités et de nos besoins tels que nous les vivons. Il n'y a pas de solution universelle, mais il existe un certain nombre de conseils et de stratégies dont on peut faire l'essai, et nous espérons que le magazine vous aidera à mettre au point votre propre approche.

Pour vous aider dans cette tâche, nous avons produit une série d'articles, en tant que personnes et en tant que gestionnaires — un qui plaide en faveur du mieux-être en milieu de travail, un autre qui met en lumière un exemple remarquable issu du secteur privé, des questionnaires à remplir soi-même pour déterminer sa conception personnelle du mieux-être —, mené des entrevues auprès de gestionnaires de la fonction publique et, enfin, rédigé des textes sur l'organisation matérielle du lieu de travail et la gestion de la plus précieuse des ressources : le temps.

Nous espérons que vous trouverez les documents utiles et pertinents. Nous vous invitons à les partager avec d'autres et à évaluer ce que vous pouvez faire, pour vous-même et vos équipes, afin que nous éprouvions tous un véritable mieux-être au travail.

La présidente,

Yazmine Laroche
Table ronde de recherche-action du CCG sur le mieux-être en milieu de travail

Le mieux-être en chiffres

Décisions de la direction

Fins de semaine manquées : En moyenne, les gestionnaires supérieurs du gouvernement canadien travaillent presque cinq heures par fin de semaine. Plus du quart des gestionnaires supérieurs travaillent six heures ou plus chaque fin de semaine.

Épuisement des cerveaux : 63 % des gestionnaires supérieurs du gouvernement qui prennent leur retraite considèrent que le désir d'établir un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est un facteur déterminant dans leur décision de quitter leur emploi.

Épuisement des cerveaux: Pour 51 % des gestionnaires supérieurs du gouvernement, les problèmes à l'égard de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle constituent une raison très importante de ne pas chercher l'avancement. Si l'on envisage l'ensemble de la main-d'œuvre, le taux est de 32 %.

Réjouissez-vous! En 1997-1998, presque deux sur cinq réclamations faites à des régimes d'assurance-invalidité avaient pour cause la dépression ou l'anxiété.

Travail, quand tu nous tiens

Lourde charge : En 1999, presque la moitié des fonctionnaires canadiens estimaient que leur charge de travail n'était pas raisonnable la plupart du temps. D'ailleurs, la plupart du temps, 40 % ne peuvent s'acquitter de leur charge de travail pendant les heures normales de travail. Enfin, 65 % affirment avoir besoin d'améliorer leurs compétences à gérer leur horaire.

Travail bâclé : La moitié des fonctionnaires canadiens estiment que leur travail souffre souvent ou toujours parce qu'on leur demande de faire davantage avec moins de ressources. De plus, 29 % croient que leur travail souffre souvent ou toujours en raison d'échéances déraisonnables.

Du temps perdu à jamais

Le blues du banlieusard : En 1998, les travailleurs ont consacré en moyenne 62 minutes par jour aux déplacements entre leur lieu de travail et leur domicile pendant la semaine de travail normale. Cela correspond à plus de cinq heures par semaine, soit neuf jours et demi par année. Pour ceux qui prennent l'autobus ou le métro, le temps moyen consacré au déplacement est de 100 minutes par jour.

Qui dirige ici?

Problème face à l'autorité : Deux organismes canadiens sur trois n'accordent pas suffisamment de contrôle à leurs gestionnaires pour qu'ils aident les employés à établir l'équilibre entre leurs responsabilités professionnelles et personnelles.

Loin des yeux : La plupart des organismes canadiens (57 %) laissent à leurs gestionnaires le pouvoir de décider de recourir au télétravail.

La vie n'est plus ce qu'elle était

La corde raide : Le pourcentage de travailleurs affirmant que les efforts pour équilibrer les responsabilités professionnelles et personnelles occasionnent un niveau de stress de moyen à élevé a augmenté de presque 75 %, passant de 27 % en 1989 à 46 % en 1999.

Trop-plein d'émotions : Le taux d'employés se disant aux prises avec un niveau élevé de dépression a plus que doublé, passant de 15% en 1991 à 33 % en 2001. En 1991, un travailleur sur cinq signalait un niveau élevé de stress lié au travail. En 2001, un travailleur sur trois signalait un niveau élevé de stress. Le niveau de surcharge des responsabilités est passé de 47 % à 58 % au cours de la période.

Insatisfaction : La proportion de travailleurs affichant un niveau élevé de satisfaction professionnelle est passée de 61 % en 1991 à 43 % en 2001. Au cours de la même période, le taux d'engagement organisationnel est passé de 76 % à 43 %. On constate aussi une baisse de la proportion de travailleurs affichant un niveau élevé de satisfaction de vivre (de 54 % à 41 % au cours de la période visée).

Un homme, une femme

Ceci ou cela : Trois travailleuses sur quatre estiment que l'engagement envers la famille mine l'avancement professionnel. Les deux tiers des répondantes croient que l'avancement professionnel suppose qu'on mette sa carrière avant sa vie personnelle.

En attente : 41 % des femmes affirment avoir remis à plus tard ou abandonné l'idée d'avoir un enfant.

À quel point le secteur public est-il souple?

Les organismes gouvernementaux n'offrent pas tous des régimes de travail souples. Quel est le pourcentage d'organismes qui le font?

71%	68%	59%	46%
Congés pour obligations familiales	Semaine de travail comprimée	Partage d'emploi	Télétravail

Mieux vaut avoir une vie riche et être en santé ...

Les gestionnaires sont de plus en plus nombreux à découvrir les avantages du mieux-être en milieu de travail. Ce n'est pas tant que les gens se sentent mieux ainsi et sont plus productifs; c'est simplement la chose à faire.

Le mal est difficile à diagnostiquer parce que les symptômes évoquent d'autres troubles primaires : l'absentéisme chronique; les grippes et rhumes persistants; les maladies graves; et un certain mécontentement qui ne cesse de faire ressentir ses effets au bureau. Il peut être difficile de remonter à l'origine du mal que provoque une perte d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle des gens autour de vous – si ce n'est la vôtre –, mais, si rien n'est fait, la situation peut miner l'efficacité de votre équipe, de votre direction générale, voire de votre ministère entier.

Il est un signe qu'il est difficile de ne pas voir : le mécontentement général à l'égard du travail à accomplir, bien qu'il puisse y avoir aussi à ce sujet une certaine confusion entre la qualité et la quantité. En principe, les fonctionnaires aiment leur travail. De fait, parmi ceux qui ont été sondés en 1999, 96 % ont affirmé que leur travail était important, et 88 % ont indiqué qu'ils aimaient leur travail. Par contre, 50 % d'entre eux ont également affirmé qu'il y avait trop de ce travail tant apprécié.

Le sous-comité du CHF sur le mieux-être en milieu de travail le dit clairement dans son rapport : « La charge de travail est au cœur des préoccupations dans tous les secteurs de la fonction publique et à tous les niveaux. Un grand nombre d'employés qui ont répondu au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux ont déclaré que la qualité de leur travail diminue parce qu'ils doivent accomplir le même travail ou davantage avec moins de ressources et en raison de délais inacceptables. »

Dans un article intitulé « L'équilibre travail/vie », Frank Claydon, secrétaire du Conseil du Trésor et Contrôleur général du Canada, renchérit : « Les fonctionnaires se sentent débordés. Ils n'arrivent pas à trouver un équilibre entre les exigences du bureau et les responsabilités du foyer. Ils doivent travailler de plus en plus fort simplement pour surnager. Il faut que ça change, disent-ils. »

Aux yeux de certains gestionnaires, qui se concentrent sur la tâche à accomplir et répondent aux exigences suivant la tradition confirmée de longue date du service exemplaire (n'est-ce pas

« On peut résumer tous ces éléments en un seul point : lorsque les employés sont satisfaits de leur milieu de travail et de leurs conditions de travail, ils peuvent contribuer largement et offrir des services et des programmes de haute qualité à la population canadienne. »

la meilleure façon de définir le mandat de la fonction publique?) ces réponses peuvent représenter, simplement, le prix qu'il faut payer à l'aube du XXIe siècle. Mettez ça sur le compte de la révolution de l'information, de la « nouvelle économie », sinon de l'idée prédominante selon laquelle le client – dans le cas qui nous occupe, les Canadiens – est roi; quoi qu'il en soit, il est facile d'adopter l'approche selon laquelle le travail doit se faire coûte que coûte.

Travailler plus dur et plus longtemps peut aisément se justifier quand il s'agit de courts laps de temps. On amène le portable chez soi la fin de semaine, on travaille un soir au bureau; ça ne semble pas grand chose quand le délai de l'équipe approche à grands pas.

La difficulté, par contre, c'est que c'est là une exception qui devient vite la règle. Une fois rompu l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle en faveur de la première, il faut un effort concerté pour remettre les choses en place.

La surcharge devient l'état normal.

Définir le problème

Du point de vue du gestionnaire, il peut être difficile de définir le problème, particulièrement pour celui qui fait face à un délai qui approche et qui se débat avec ses propres problèmes professionnels et personnels. Même ceux qui sont dévoués tout entiers à leur travail – 24 heures par jour, 7 jours par semaine – peuvent avoir de la peine à définir la question.

Or, le sous-comité du CHF l'affirme avec éloquence : « Le mieux-être en milieu de travail revêt plusieurs aspects : il s'agit en fait pour les employés d'accomplir un travail intéressant et stimulant et qui offre la possibilité de mettre à profit leurs compétences et leur savoir; il s'agit de collaborer efficacement avec des collègues et des gestionnaires; il s'agit d'un milieu de travail qui est sécuritaire, sain et respectueux des personnes et de leurs différentes situations, y compris la nécessité d'établir un juste équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, et où les employés ont les outils nécessaires pour accomplir efficacement leur travail; le mieux-être signifie pour les employés une rémunération équitable, tant au niveau des salaires que des avantages sociaux; des possibilités et des occasions d'apprentissage en vue de réaliser leurs propres aspirations professionnelles. Le mieux-être en milieu de travail englobe tous ces aspects et davantage. On peut résumer tous ces éléments en un seul point : lorsque les employés sont satisfaits de leur milieu de travail et de leurs conditions de travail, ils peuvent contribuer largement et offrir des services et des programmes de haute qualité à la population canadienne. »

Dans un rapport intitulé « Au-delà des mots : Réaliser un milieu de travail sain et productif », l'Association professionnelle des gestionnaires de la fonction publique du Canada (APEX) juge que six facteurs sont essentiels à un milieu de travail sain :

- un régime de gestion et un milieu de travail fondés sur les valeurs;
- des communications et un dialogue ouverts;
- la collégialité et le partage au sein d'une équipe;
- la clarté et un but commun;
- un niveau important de souplesse et de discrétion ainsi qu'un appui à la prise de risques raisonnables; et
- l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle.

Les auteurs du rapport ajoutent : « La variable principale déterminant les effets sur la santé et le niveau de satisfaction d'un employé avec son milieu de travail est le contrôle qu'il possède sur son travail ou sa latitude décisionnelle. Tout simplement, la latitude décisionnelle se définit comme étant le degré de contrôle qu'un individu peut avoir sur son milieu de travail et sur ses activités quotidiennes, les décisions qui sont prises et les résultats de ces décisions. Elle est aussi reliée à la capacité de pouvoir dire « non » ou de négocier la charge de travail sans crainte de représailles ou d'une réprimande. »

L'enjeu est de taille

L'APEX affirme clairement que le fait de concilier la vie professionnelle et la vie personnelle ne revient pas à éviter le travail ou à trouver un prétexte quand un délai approche; c'est de la santé des gens dont il s'agit.

« Le manque de contrôle des individus sur leur travail a un lien plus fort avec les niveaux de détresse, les problèmes de santé à court terme et les maladies à long terme que les autres facteurs, dont les habitudes personnelles du mode de vie... Il est clair que si l'on prend des personnes en santé et qu'on les place dans un environnement malsain – quel que soit le degré d'endurance ou de malléabilité qu'il puisse y avoir au départ – le milieu de travail malsain créera des individus en mauvaise santé. »

Il existe une myriade de coûts associés à la perte du mieux-être en milieu de travail.

L'APEX a signalé que la catégorie de demandes qui connaît la croissance la plus rapide dans le cas des régimes d'assurance-invalidité chez les fonctionnaires fédéraux est celle des troubles mentaux. En 1995, le taux global de demandes relatives à la santé mentale, en tant que proportion de l'ensemble des demandes nouvelles de la totalité des fonctionnaires, s'élevait à 33,4 %. En 1996, le taux s'élevait à 37,5 %, alors qu'il était inférieur à 20 % dix ans plus tôt.

Nora Spinks, présidente de Work-Life Harmony Enterprises et membre de la Table ronde

Les nombreuses facettes du bien-être individuel

Bien-être physique : Avoir un organisme sain et avoir de l'énergie en prenant des décisions saines concernant l'exercice, l'alimentation et la lutte au stress.

Bien-être emotionnel : Tranquillité d'esprit, confiance et respect de soi qui proviennent du fait d'être au diapason de ses propres sentiments.

Bien-être spirituel : Le but, l'épanouissement et le sens qui proviennent du fait de s'insérer dans un tout qui est plus grand que nous.

Bien-être intellectuel : Acuité mentale qui résulte du fait de rester actif, alerte, ouvert, curieux et créatif sur le plan mental.

Bien-être social : Esprit de camaraderie qui provient du fait de cultiver un riche réseau de relations avec les membres de la famille, les amis et les collègues.

de recherche-action sur le mieux-être en milieu de travail du Centre canadien de gestion, possède, elle, des statistiques qui donnent froid dans le dos. Chez les employés dont le travail se caractérise par une demande et un effort élevés ainsi que peu de contrôle et de récompense, les probabilités sont trois fois plus grandes d'avoir une maladie du cœur ou des maux de dos, par rapport au Canadien moyen. Aussi, ces employés sont jusqu'à cinq fois plus susceptibles de souffrir de certaines formes de cancer. Les probabilités sont deux à trois fois plus grandes qu'ils éprouvent des problèmes de santé mentale, qu'ils soient atteints d'une infection ou qu'ils se blessent, et deux fois plus grandes qu'ils fassent une consommation excessive de drogues ou d'alcool, toujours par rapport au Canadien moyen.

De dire Mme Spinks : « Nous créons des environnements qui rendent les gens malades et vulnérables aux blessures. »

Tout cela peut déboucher sur un absentéisme chronique qui, à l'inverse du jour de congé que l'on prend à l'occasion pour s'occuper de responsabilités familiales ou pour s'occuper, pour ainsi dire, de sa santé mentale, peut dénoter un état de plus en plus dépressif. Un stress excessif peut finir par être extraordinairement néfaste. Selon la Business & Economic Roundtable on Mental Health, le Canada et les États-Unis perdent presque 100 milliards de dollars tous les ans du fait d'une productivité réduite en raison de la dépression. Au Canada, 1,4 million de travailleurs (10 % de la population active) sont touchés par la dépression.

Au bout du compte, devant des pressions qui sont de plus en plus grandes, certains employés choisissent simplement de s'en aller. Le coût du remplacement des employés qui choisissent de s'éclipser avant de s'épuiser peut être énorme – jusqu'à 150 % du salaire annuel – mais dans le cas d'une fonction publique vieillissante qui cherche du sang neuf, c'est une perspective qui est encore plus effrayante. Les jeunes générations qui arrivent aujourd'hui sur le marché du travail sont moins prêtes à se contenter de situations que leurs aînés ont appris à tolérer. Le temps personnel dont ils disposent est plus important à leurs yeux que l'identification au poste qu'ils exercent et, à lui seul, l'argent ne suffit pas pour qu'ils s'attachent à l'organisation. D'après des recherches récentes, une fois que les employés atteignent le niveau de rémunération auquel ils peuvent raisonnablement s'attendre compte tenu de leur formation et de leurs habiletés, ils sont motivés d'abord et avant tout par la teneur du travail lui-même, la qualité des personnes avec lesquelles ils travaillent et les occasions d'épanouissement et d'enrichissement que leur offrent l'emploi et l'organisation.

La situation dans la fonction publique se complique d'autant plus que, selon les enquêtes, le métier de fonctionnaire ne figure pas au premier rang du palmarès dans l'esprit des jeunes diplômés. Si les tendances actuelles se maintiennent, les employeurs du secteur public peuvent oublier l'idée de recruter la crème de la crème – et faire au mieux avec ce qui reste.

« C'est facile!
La première étape consiste à complètement changer qui tu es. »

Remède contre l'antipathie

Il existe plusieurs moyens possibles de renverser cette tendance. La première consisterait à s'attacher au mieux-être et à la qualité de la vie professionnelle-personnelle pour que les relations entre les gestionnaires et les membres du personnel soient plus riches. Les recherches montrent que les gens démissionnent à cause du gestionnaire et non pas forcément de l'employeur. Dans les organisations où les liens noués sont solides, le taux de roulement est la moitié de ce qu'il est ailleurs.

Ce sont les gestionnaires intermédiaires qui sont le plus touchés, sur le plan personnel. Au bout du compte, leur propre bien-être en milieu de travail dépend, pour une grande part, du degré de satisfaction des membres des équipes qu'ils supervisent et des personnes avec lesquelles ils traitent régulièrement. Ils sont également les mieux placés pour instaurer un changement. La haute direction doit indiquer clairement qu'elle juge important l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, mais c'est le gestionnaire intermédiaire qui est là sur le terrain. C'est lui qui est le mieux placé pour comprendre le volume et la complexité du travail de chaque employé, pour savoir quand cela devient excessif et pour réagir quand les attentes des hautes sphères de la direction ne sont pas réalistes.

« Les gestionnaires intermédiaires ont un rôle particulièrement important à jouer », dit Frank Claydon. « La plupart des décisions qui touchent les employés sont prises par eux. Ils sont les mieux placés pour rassembler les gens et pour élaborer une stratégie d'équilibre travail/vie pour leurs équipes. »

« Bon nombre de nos gestionnaires accordent déjà une grande importance à cet équilibre. Ils exposent clairement les priorités organisationnelles et encouragent les employés à exprimer aussi clairement leurs préoccupations et intérêts personnels. Ouverts d'esprit, ils considèrent leurs employés comme des êtres humains « entiers ». »

Citons en exemple une pratique de Statistique Canada.

Tous les ans, un groupe de gestionnaires intermédiaires organisent une conférence sur les pratiques novatrices où ils peuvent discuter des défis auxquels ils doivent faire face au travail. Les membres du groupe choisissent une question pressante et collaborent en vue de concevoir des améliorations novatrices pour l'organisme.

Durant la conférence de 2000, les gestionnaires ont remarqué des thèmes récurrents dans leur étude des défis auxquels ils font face : la charge de travail, les limites que pose le milieu physique et l'importance de la reconnaissance – tout cela peut dénoter des problèmes liés au mieux-être en milieu de travail. Ils se sont donc tournés vers le secteur privé pour étudier des cas d'innovation remarquables comme ceux de MDS Nordion et de Nortel, puis se sont appliqués à transformer la façon dont se fait le travail à Statistique Canada.

Heureusement, l'organisme était déjà en avance sur nombre d'organisations du secteur

public. Il avait adopté les mesures d'austérité budgétaires qui ont été la marque des années 90 sans mettre à pied le personnel, les employés avaient accès à des fonds plus élevés que la norme pour la formation et il y avait déjà en place une partie de l'infrastructure nécessaire pour régler la question du bien-être en milieu de travail, notamment la présence d'infirmières, un centre de conditionnement physique et un programme d'aide aux employés. L'organisme comptait une bonne base de valeurs à partir de laquelle on pouvait construire.

Néanmoins, les gestionnaires ont reconnu la nécessité de mieux intégrer les principes du mieux-être en milieu de travail aux tâches quotidiennes des employés de Statistique Canada. L'idée prédominante était qu'il s'agissait tout simplement de la chose à faire, sans compter les nombreux avantages que cela apporterait sur le plan de la productivité et de l'efficacité.

Les jeunes générations qui arrivent aujourd'hui sur le marché du travail sont moins prêtes à se contenter de situations que leurs aînés ont appris à tolérer.

Si les tendances actuelles se maintiennent, les employeurs du secteur public peuvent oublier l'idée de recruter la crème de la crème – et faire au mieux avec ce qui reste.

Voilà qui est à l'origine du comité du mieux-être en milieu de travail. Avec l'accord de la haute direction, l'organisme s'est donné un responsable du mieux-être, Sange deSilva, chargé d'établir la vision et le leadership nécessaires à cet égard. Un mandat a été formulé : mettre en place des mesures concrètes qui déboucheront sur des améliorations mesurables.

M. deSilva a tout d'abord dressé un plan d'action. Ensuite, il a créé un certain nombre de groupes de travail dont la responsabilité était de mettre en œuvre les mesures envisagées et d'obtenir des résultats. Le but principal de l'exercice consistait à conscientiser le personnel quant à l'importance du mieux-être et à encourager la participation au conditionnement physique et à des activités propres à une vie saine. Le plan aspirait également à créer des nouveaux programmes pour aider les employés à concilier les responsabilités professionnelles et personnelles qui leur incombent, ainsi qu'à améliorer l'environnement physique dans lequel les gens travaillent. En bref, le but consistait à créer un milieu de travail propice au bien-être.

Pour réaliser un tel projet, il fallait une bonne coopération de la part des divers éléments faisant partie de l'organisation. Statistique Canada comptait déjà un directeur général responsable des locaux et divers comités responsables de la santé, de la sécurité, des réseaux et du mieux-être; par contre, il fallait une certaine coordination pour s'assurer que tout le monde se donnait le même but. Cela a débouché sur plusieurs améliorations, notamment l'attribution d'espaces de travail plus grands, l'expansion du centre de conditionnement physique et l'organisation de séances régulières où les employés pouvaient se faire vacciner contre la grippe.

Le comité a dressé la liste des pratiques exemplaires, des pratiques de gestion utiles et des conseils sur les aspects les plus divers du bien-être en milieu de travail – par exemple, la prévention et la gestion du stress – et les a diffusés à tous les employés sur le site intranet. On a organisé des discussions de groupe pour relever les problèmes qu'il serait possible de régler en ce qui concerne la charge de travail. À l'occasion de repas-causeries, à l'heure du midi, les gens ont pu discuter de divers sujets comme la santé mentale, la santé du sein et le bio-feedback. Pour reconnaître le travail des employés, les responsables ont établi un prix pour le bien-être en milieu de travail et une journée de reconnaissance du travail des employés.

En une année seulement, l'organisme a pu signaler diverses améliorations. Statistique Canada fait encore ses premiers pas à cet égard, mais un changement palpable marque la culture de l'organisation. Ce récit montre très bien pourquoi le bien-être en milieu de travail est important pour

« Certains facteurs déterminants de la charge de travail échappent tout simplement à notre volonté. Plutôt que de s'acharner à modifier ce qu'ils ne peuvent modifier, les gestionnaires doivent se concentrer sur les cas où ils peuvent produire un effet positif. »

la vitalité des organisations. Fait tout aussi important, cela montre très bien comment une grande organisation du secteur public peut s'y prendre pour instaurer des changements concrets. Le changement ne se fait pas du jour au lendemain, c'est un long périple qui exige de la patience et de la détermination, mais des petites victoires sont possibles à court terme.

Diffuser la solution

L'élément clé, c'est de faire participer le personnel aux décisions, dans la mesure du possible.

M. Claydon affirme : « Je suis convaincu que le soutien du personnel doit être enraciné plus profondément dans notre culture de gestion. C'est pourquoi nous devons, à mon avis, prévoir dans les responsabilités de gestion la mise en place de stratégies pour concilier vie professionnelle et vie personnelle. Les gestionnaires devraient être récompensés quand ils sont capables de produire quelque chose ou d'atteindre l'effet voulu, bien sûr, mais ils devraient également se voir créditer la façon dont ils font leur travail. »

Selon Linda Duxbury, professeure à l'école des hautes études commerciales Eric Sprott de l'Université Carleton et membre de la Table ronde de recherche-action sur le mieux-être en milieu de travail du Centre canadien de gestion, les gestionnaires bien avisés à cet égard ont en commun certains traits. Pour aider les membres de leur personnel à trouver le juste équilibre entre les responsabilités professionnelles et personnelles, ils formulent des attentes réalistes face à la charge de travail que ceux-ci peuvent accomplir dans un délai donné, consacrent du temps à l'encadrement et au mentorat, planifient bien le travail qu'il faut faire, reconnaissent le travail bien fait et demandent aux employés leur avis avant de prendre des décisions.

Judith LaRocque, sous-ministre déléguée chez Patrimoine canadien, ajoute qu'il est important de prendre conscience de la réalité du milieu de travail et d'être créatif.

« Certains facteurs déterminants de la charge de travail échappent tout simplement à notre volonté. Plutôt que de s'acharner à modifier ce qu'ils ne peuvent modifier, les gestionnaires doivent se concentrer sur les cas où ils peuvent produire un effet positif. Par exemple, l'été dernier, sans en faire quelque chose d'officiel, nous nous sommes assurés que tout le monde prenait des vacances. Ce n'était peut-être pas un projet d'une grande envergure, mais cela a fait toute la différence.

L'important, c'est qu'il y ait un dialogue entre les gestionnaires et les membres du personnel pour en arriver à une solution qui convient à la fois à la personne et au Ministère. »

Une des formules qui ont été rapidement acceptées, c'est celle des régimes de travail non conventionnels comme le télétravail, la semaine de travail comprimée et l'horaire flexible. Ceux-ci sont à l'origine de toutes sortes d'occasions, mais ils ne représentent que la pointe de l'iceberg, sur le plan des possibilités. Plusieurs projets pilotes récents montrent justement ce qui est possible dans le domaine. De ce fait, les initiatives en question aident la fonction publique à faire échec à un

stéréotype : ce serait un milieu de travail qui n'offre aucune souplesse.

Un bon exemple à cet égard : le projet pilote de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et de l'Agence des douanes et du revenu du Canada au centre-ville de Vancouver. Les deux ministères mettent à l'essai la formule du « bureau à la carte », organisation flexible des locaux qui fait qu'il est possible de réserver pour une courte période un local. Ceux qui travaillent en dehors des bureaux à temps plein ou à temps partiel (au moins 40 % du temps) peuvent réserver un poste de travail et se rendre au bureau uniquement quand ils sont obligés de le faire. Non seulement ce nouveau concept représente-t-il une formule souple du point de vue des employés, mais en plus, il permet d'économiser sur les locaux.

Et maintenant?

Pour le gestionnaire de première ligne, le défi véritable que pose la question du bien-être en milieu de travail, c'est de savoir qui est responsable de quoi et où il faut commencer. L'amélioration du bien-être ne tient-elle qu'à vous, en tant qu'individu, autrement dit, est-ce un choix personnel? Sinon, l'organisation est-elle responsable de vous donner le soutien nécessaire pour avoir une vie plus saine et plus riche?

Pour dire les choses brièvement, il s'agit d'une responsabilité conjointe. S'il fallait en débattre longuement, on soulèverait bon nombre de questions litigieuses.

Nombre de gestionnaires détestent se faire dire à quoi devrait ressembler une vie professionnelle saine et enrichissante. Nous vivons dans une société qui chérit la liberté personnelle et le droit de poursuivre un cheminement de carrière. Par ailleurs, chacun peut se faire une idée différente de ce qu'est le bien-être. On pourrait donc se demander à juste titre : en quoi est-ce que les choix que je fais, dans ma vie à moi, seraient-ils de vos affaires?

De telles questions ont pour effet de simplifier à l'excès le débat. Nous vivons tous en société : bon nombre des choix que nous faisons ont une incidence sur autrui. Les gestionnaires dont les heures et la charge de travail sont excessives finissent habituellement par imposer aux autres le fardeau qu'ils décident de supporter eux-mêmes. Quelque part, quelqu'un doit le dire quand ça suffit. Il n'est pas toujours facile d'entendre une telle chose, particulièrement dans les secteurs de la fonction publique où la « marche forcée » vers les délais constitue la règle, plutôt que l'exception. En vérité, les modes de vie personnelle qui accordent une grande importance au bien-être ne supposent pas les compromis auxquels pensent nombre de gens.

Par contre, il faut un milieu de travail propice au bien-être, où les employés ont la souplesse et la formation nécessaires pour organiser plus efficacement leur travail. Cela comprend une culture organisationnelle qui est prête à renoncer aux régimes de travail conventionnels.

Tout cela veut dire que le gestionnaire se situe à un carrefour important sur le chemin du bien-être. Il doit réfléchir plus intelligemment à son propre bien-être. En même temps, il a l'occasion de créer les éléments qui, dans le milieu de travail, ouvriront cette possibilité aux autres aussi.
Alors, qu'attendez-vous?

Le mieux-être selon MDS Nordion

Même si de nombreuses entreprises parlaient de santé en milieu de travail au cours de la dernière décennie, MDS Nordion a passé à l'action. Cette ancienne société d'État insiste sur le fait que la santé en milieu de travail est une initiative permanente.

C'est en 1991, au début d'une décennie de croissance dans le domaine des technologies de pointe, que Nordion cesse d'être une société d'État (elle faisait partie d'Énergie atomique du Canada) et devient une filiale de MDS Inc., entreprise mondiale œuvrant dans le domaine de la médecine et des sciences de la vie. Vous vous êtes déjà demandé ce qu'il adviendrait d'un organisme gouvernemental soudainement exposé à la concurrence féroce d'une industrie technologique mondiale? Eh bien, ne cherchez plus. Aujourd'hui, la transition est bien entamée, et l'entreprise est florissante. Alors, quelle est la clé du succès de MDS Nordion? La réponse pourrait vous surprendre.

MDS Nordion a abordé un large éventail de changements à sa façon de fonctionner, mais on la reconnaît surtout comme une entreprise qui a révolutionné la promotion du mieux-être en milieu de travail. De fait, l'entreprise a été la première à décrocher le prix Environnement de travail sain du Programme des Prix Canada pour l'excellence en 1999. L'investissement au chapitre de la santé en milieu de travail tient en partie au fait que les gestionnaires supérieurs estimaient que c'était la bonne chose à faire. De plus, la promotion et la prise de mesures favorisant la santé en milieu de travail sont conformes à la culture d'entreprise de la société. La santé en milieu de travail fait partie intégrante des activités quotidiennes de cette entreprise partout dans le monde. Les produits et les technologies de MDS Nordion sont utilisés dans plus de 80 pays pour prévenir, diagnostiquer et traiter les maladies. À l'époque, on considérait que le bien-être des employés et le succès de l'entreprise allaient de pair, et ce point de vue n'a pas changé.

On a longtemps considéré la santé en milieu de travail comme un avantage indirect, un à-côté, quelque chose qui ne fournit aucune retombée directe. Au contraire, les initiatives en matière de santé en milieu de travail ont aidé MDS Nordion à réduire au minimum un certain nombre de maladies chroniques auxquelles sont confrontées de nombreuses entreprises. Certaines industries sont aux prises avec un niveau croissant d'épuisement professionnel et d'absentéisme chez les employés, des primes d'assurance-santé qui montent en flèche, un roulement de personnel élevé et une tendance au maraudage – problèmes qui occasionnent d'énormes coûts. Pour être concurrentiels, les employeurs doivent être dotés d'une main-d'œuvre très motivée, déterminée à contribuer à la réalisation de la mission de l'entreprise.

Alors que de nombreuses entreprises ont pris ce défi à la légère et adopté des mesures superficielles, comme ajouter un jeu de soccer sur

L'entreprise a réduit du tiers le taux d'absentéisme de ses employés, de 90 % les griefs des employés et de 80 % le temps perdu en raison de blessures. L'entreprise affiche un taux de roulement de 6 %, par comparaison à une moyenne de 10 % dans l'industrie.

table dans le salon des employés ou donner des billets pour des matchs de hockey, MDS Nordion a opté pour une démarche plus complète.

L'entreprise a commencé par évaluer les besoins en matière de santé et par élaborer un plan global de santé en milieu de travail. Elle a aussi créé une formation obligatoire, pour tous les gestionnaires et les employés, axée sur la communication, la résolution de conflits et la promotion du travail d'équipe.

Ensuite, on a effectué un sondage, intitulé « Stress Stakeout », afin de relever les causes du stress. Ce faisant, on a repéré des sources de conflits, des pratiques non efficientes et des activités qui occasionnaient des pertes de temps. On tient régulièrement des conférences pour aider les gens à mieux gérer certains aspects, comme les échéances et la charge de travail. Les sondages auprès des employés et les groupes de discussion sont couramment utilisés pour consulter les employés. Une technique appelée brown paper process mapping, qui prévoit l'utilisation d'un long rouleau de papier, permet de passer en revue les méthodes de travail et permet aux employés de s'exprimer sur la façon de faire le travail. De plus, les employés ont accès à des installations de conditionnement physique modernes.

Et ce ne sont là que quelques exemples des efforts déployés par l'entreprise.

Les résultats de la démarche globale de l'entreprise sont remarquables. L'absentéisme a baissé du tiers (passant d'une moyenne de 6 jours en 1993 à 4 jours en 1999), et les griefs des employés sont passés de 50 à 5 par année, sur une période de quatre ans. Le temps perdu en raison de blessures a baissé de 80 %. L'entreprise affiche un taux de roulement de 6 %, par comparaison à une moyenne de 10 % dans l'industrie. Ainsi, 73 % des employés affirment bien s'adapter au stress lié au travail, et 88 % disent aimer leur travail. De plus, l'entreprise continue de chercher des moyens de favoriser l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle des membres de l'organisation.

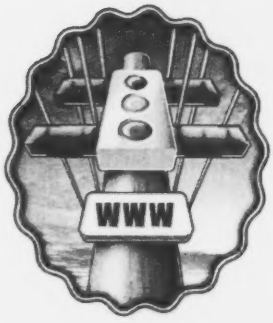
Bien que la direction et les employés aient déployé des efforts considérables pour faire de l'environnement de travail sain une réalité, l'initiative n'exigeait pas l'investissement de sommes énormes. L'entreprise ne consacre qu'environ un demi-million de dollars par année à ses initiatives de santé en milieu de travail, pour une main-d'œuvre d'environ 1 000 personnes. Cela ne représente qu'une fraction du budget de gestion des ressources humaines d'un organisme gouvernemental de taille équivalente.

Les gestionnaires du secteur public reconnaissent désormais l'importance et les avantages de la santé en milieu de travail. C'est de bon augure pour ceux qui veulent revigorer la fonction publique et lui insuffler dynamisme et créativité.

Les expériences de MDS Nordion ne sont pas toutes directement applicables à votre organisme, mais les efforts de cette entreprise constituent une source importante d'inspiration et d'idées. Maintenant, c'est à votre tour d'innover. Qui sait, vos collègues et vous-même allez peut-être recevoir des prix pour le mieux-être dans un avenir rapproché.

Jeu d'adresses

Quelques sites internet utiles



La vie active au travail
www.vieactiveautravail.com

Athlètes de bureau, prenez note. Ce site, parrainé par Santé Canada, vous aidera à renouveler votre milieu de travail en faisant la promotion de l'activité physique et des habitudes saines. Vous y trouverez des analyses de rentabilisation, des stratégies par étapes, de l'information sur les tendances repérées, des résultats de recherche et des guides d'activités physique (l'un des guides est destiné aux adultes plus âgés).

Bâtir un milieu de travail sain
leadership.gc.ca

Une partie du Réseau du leadership qui se consacre au mieux-être offre une collection de documents gouvernementaux dignes de mention et un ensemble d'outils d'évaluation et de mise en œuvre. Le site clarifie d'une façon particulièrement efficace le rôle joué par la diversité, les principes moraux et les valeurs.

Réseau canadien de la santé
www.reseau-canadien-sante.ca

Ce carrefour d'informations sur la santé, aussi parrainé par Santé Canada, vous aidera à devenir un consommateur avisé d'informations liées à la santé. Vous y trouverez aussi une foule de ressources, de réponses à des questions courantes, des articles, des nouvelles et des conseils.

Qualité travail
www.qualitetravail.ca

Ce site offre un ensemble d'indicateurs de la qualité d'emploi qui sortent des sentiers battus. Ces indicateurs concernent plusieurs aspects, comme la conception des tâches, l'environnement de travail et les relations sociales. De plus, une trousse d'outils à l'intention des employeurs fournit des conseils pratiques favorisant l'amélioration.

La conciliation travail-vie dans les milieux de travail canadiens
labour-travail.hrdc-drhc.gc.ca/travailvie

Ce site de Développement des ressources humaines Canada s'attache à vous aider à établir l'équilibre entre vos responsabilités professionnelles et personnelles. Vous y trouverez des outils d'orientation à l'intention des gestionnaires supérieurs, des études de cas, des recherches et une liste de livres recommandés. L'un des points saillants du site est le répertoire des pratiques politiques et programmes liés au milieu de travail.

Milieux de travail sains

Quelques suggestions de lecture

Simplify Your Work Life: Ways to Change the Way You Work So You Have More Time to Live d'Elaine St. James

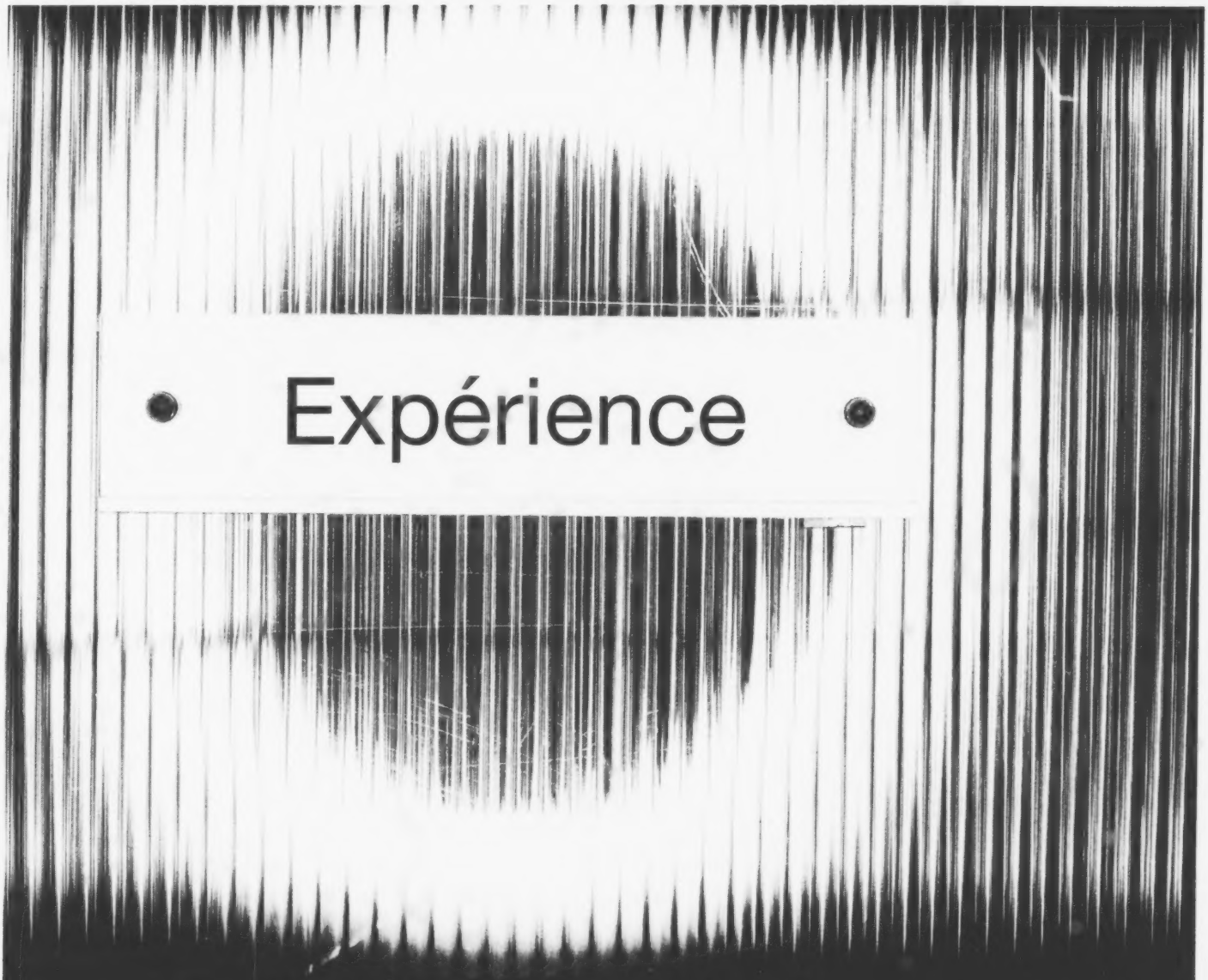
Vous êtes à la recherche de moyens de rationaliser votre vie professionnelle et de trouver un équilibre entre vos responsabilités? Cet ouvrage renferme 85 suggestions qui vont en ce sens. Apprenez à réduire votre temps de travail, à être plus productif dans le temps dont vous disposez et à rendre votre vie professionnelle plus satisfaisante.

DotCalm: The Search for Sanity in a Wired World de Debra A. Dinnocenzo and Richard B. Swegan

Nous vivons dans une époque de trop-plein : grande quantité d'information voyageant à toute vitesse (trop-plein d'informations), des technologies qui nous permettent de demeurer perpétuellement branchés (trop-plein d'accès) et un brouillage des frontières entre la maison et le lieu de travail (trop-plein de travail). Le livre renferme quelques conseils pour contenir le trop-plein, notamment des mécanismes d'adaptation à l'intention des personnes qui travaillent pour des organismes dans lesquels la notion d'équilibre ne fait l'objet que d'une profession de foi factice.

Harvard Business Review on Work & Life Balance (auteurs divers)

Recueil d'articles portant sur quelques sujets. On y montre que l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle n'est pas un jeu à somme nulle. On se penche sur le cas de gestionnaires qui laissent leurs frustrations professionnelles déborder sur leur vie personnelle. On nous indique comment créer un milieu de travail propice pour les hommes et les femmes. Enfin, on explore les avantages tangibles et intangibles offerts par les formules de travail de rechange.



Expérience

L'art de concilier vie personnelle et vie professionnelle

Nous avons fait appel aux lumières de quatre vétérans de la fonction publique afin qu'ils nous parlent de la conciliation entre les responsabilités professionnelles et personnelles. Comme on pourrait s'y attendre, cela a donné des points de vue à la fois colorés et intrigants.

Comment définissez-vous l'équilibre qu'il faut atteindre entre les responsabilités professionnelles et les responsabilités personnelles? Votre définition est probablement très différente de celle de votre voisin ou du collègue dont le bureau est au bout du couloir. Nous vivons tous une vie très différente et avons tous des aspirations personnelles et professionnelles qui nous sont propres.

Cette diversité d'opinions soulève toutes sortes de questions. Qui est

responsable de l'équilibre? Est-ce vous, qui savez ce qui est dans votre intérêt? Comme votre bien-être intéresse aussi l'organisation, a-t-elle aussi son mot à dire? Dans quelle mesure l'organisation est-elle responsable du milieu propice au bien-être?

Pour nous, gestionnaires, la question de l'équilibre est doublement compliquée. Les gestionnaires font face à une série de défis uniques à cet égard. Dans bien des cas, nous en sommes à un stade de la vie où nous nous occupons d'enfants, de parents, sinon des deux. Nous en sommes aussi à un stade de notre carrière où nous devons souvent faire des heures supplémentaires et assumer des responsabilités accrues. De même, en tant que gestionnaires, sur le plan du leadership, nous avons un rôle important à jouer pour aider les autres à atteindre l'équilibre voulu. Alors, que peut faire le gestionnaire pour favoriser un tel équilibre?

Pour désembrouiller ces questions, nous avons questionné une poignée de gestionnaires chevronnés à propos des méthodes qu'ils emploient. L'expérience est riche d'enseignements. Les expériences d'autrui vous aideront peut-être à mieux comprendre ce que signifie pour vous l'équilibre – en tant que personne et en tant que leader.

Nous avons tous une vie unique et des responsabilités qui nous sont propres. J'imagine que nous avons tous notre propre conception de ce qu'est l'équilibre. À votre avis, qu'est-ce qui définit l'« équilibre » dans le contexte du bien-être en milieu de travail?

Leah : À mon avis, le terme « équilibre » concerne la capacité pour une organisation d'atteindre ses buts tout en répondant aux besoins des employés à l'égard d'éléments comme la formation et le perfectionnement, le besoin de participer ainsi que le besoin de créer une vie en dehors du contexte professionnel. C'est l'équilibre de ces éléments qui donne un milieu de travail des plus sains.

Laissez-moi vous présenter ...

Même si tous nos répondants sont des membres de longue date de la Fonction publique du Canada, ils apportent des expériences très différentes à la discussion.

John Adams est commissaire de la Garde côtière canadienne au ministère de Pêches et Océans Canada. John a réussi à établir l'équilibre au sein d'un organisme qui exige beaucoup de son personnel, tant sur le plan mental que physique.

Lynn MacFarlaine est cadre supérieure et jouit d'une vaste expérience dans le monde trépidant des organismes centraux. Lynn a une connaissance personnelle de l'épuisement professionnel. Elle s'est promis que cela ne lui arriverait plus jamais. Aujourd'hui, malgré les énormes responsabilités qui lui sont conférées au CANAFE (nouvel organisme gouvernemental de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme), elle sert de modèle aux personnes qui cherchent à atteindre l'équilibre.

Pablo Sobrino travaille au sein de la fonction publique canadienne en Colombie-Britannique, à titre de directeur de secteur pour le ministère de Pêches et Océans Canada. Pablo a longtemps cherché à établir un équilibre personnel par la réflexion (« tout d'abord, connais-toi toi-même ») et a travaillé pour aider d'autres personnes à en faire de même (« le moral est crucial »).

Depuis 31 ans, **Leah Soucoup Benoit** est fonctionnaire à Développement des ressources humaines Canada, à Moncton. Bien qu'elle soit aujourd'hui en affectation, Leah est gestionnaire du service de paiement de l'assurance. Elle a dû parvenir à l'équilibre au milieu des transformations majeures qui ont eu lieu dans son Ministère et son unité de travail.

John : Je n'emploie pas le terme « équilibre » et je ne recherche pas l'équilibre. Je recherche « l' harmonie » entre moi-même, ma famille et mon travail.

Lynn : L'harmonie et le bonheur sur le plan professionnel et personnel.

Pablo : Pour atteindre l'équilibre, il faut comprendre deux choses. La première, c'est la conscience de soi, des émotions, des aspirations, de l'endurance et des intérêts qui à la base nous procurent une certaine satisfaction. La deuxième, c'est la reconnaissance des priorités qui, dans la vie, procurent le plus de satisfaction – la famille, les relations, l'écriture, la réflexion, les passe-temps, etc. L'équilibre, dans le contexte d'un milieu de travail, c'est quand le milieu de travail respecte vos priorités personnelles et contribue à votre satisfaction globale quant à vous-même.

« Plus j'ai poursuivi l'équilibre, plus on m'a offert des promotions et des possibilités d'avancement, et plus je suis devenue heureuse et en santé. »

Qu'on parle d'harmonie ou d'équilibre, croyez-vous l'atteindre du point de vue professionnel et personnel?

Leah : Non. Je n'ai pas encore atteint un bon équilibre à cet égard, mais j'y travaille. Il est difficile d'abandonner mes vieilles habitudes de travail, mais comme je suis maintenant sensibilisée à la question du bien-être en milieu de travail, j'essaie de prendre la théorie et de l'appliquer quotidiennement.

Pablo : Oui, j'ai un bon équilibre dans ma vie. Je crois qu'il importe de reconnaître que l'équilibre, pour moi, ne correspond pas nécessairement à ce qui serait l'équilibre voulu pour quelqu'un d'autre.

Comment en arrivez-vous à cet équilibre?

Pablo : J'y arrive en examinant constamment mes priorités personnelles et professionnelles et en faisant les choix quotidiens qui font que ma vie me satisfait. Cela veut dire qu'il faut décider si la réunion prévue en soirée est vraiment plus importante que le match de soccer de mon fils, si prendre le vol de nuit est moins important que fêter l'anniversaire de naissance de ma fille ou s'il y a lieu de laisser tomber le courriel une demi-heure plus tôt afin de pouvoir m'entraîner, avant de m'en aller à la maison pour préparer le souper (une activité qui me détend).

À propos de l'entraînement, je me pose des questions sur le rôle de la santé physique. Quelle importance prend le maintien de la santé physique dans votre recherche de l'équilibre?

Leah : Par le passé, je n'ai pas accordé autant d'importance à la santé physique qu'il aurait fallu et, de ce fait, il y a deux ans, j'ai appris que j'en étais aux stades préliminaires (« niveau 3 ») d'un épuisement professionnel. Cela m'a vraiment ouvert les yeux : dans mon esprit, c'était le genre de chose qui arrivait aux gens qui n'aimaient pas leur emploi ou chez qui il y avait de la friction entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Ce n'était pas moi! J'adorais mon travail, je n'avais pas d'enfants, et mon mari m'appuyait dans ma carrière. Quoi qu'il en soit, cela est arrivé. Maintenant, je pense plus souvent à mon bien-être physique (et mental), bien qu'il y ait toujours place à l'amélioration!

Souvent, nous disons que l'équilibre entre les activités professionnelles et personnelles est une responsabilité individuelle. L'organisation pour laquelle vous travaillez joue sûrement un rôle important aussi. La « culture » de la fonction publique favorise-t-elle l'équilibre?

Lynn : Il y a de nombreuses bonnes intentions, de

nombreuses pratiques exemplaires et toujours de la place pour des améliorations.

Pablo : Les valeurs établies de la fonction publique sont clairement favorables à l'équilibre. Il y a en place de nombreuses politiques qui créent un milieu de travail souple et de nombreux programmes qui donnent aux fonctionnaires les outils nécessaires pour avoir une vie équilibrée. Tout de même, l'élément « culturel » le plus important à cet égard, ce sont les valeurs que défend le supérieur immédiat du fonctionnaire. La « culture » de la fonction publique ne récompense pas visiblement les gestionnaires et les superviseurs qui réalisent les valeurs établies!

Les perceptions ont-elles changé depuis 10 ou 15 ans dans la fonction publique en ce qui concerne le bien-être en milieu de travail?

John : Oui, elles ont changé. Notre personnel est réduit de 30 %, mais nous avons la même charge de travail. Le temps et l'effort consacrés à la question sont moindres, ce qui donne l'impression qu'il faut y attacher moins d'importance qu'auparavant.

Pablo : Les perceptions ont changé : maintenant, on reconnaît que le bien-être en milieu de travail est un élément qui permet de répondre aux besoins d'une productivité accrue compte tenu des exigences plus élevées et des ressources réduites. Elles ont changé parce que la main-d'œuvre vieillit et que les problèmes de santé attribués au stress sont mieux compris. Elles ont changé parce que les jeunes ont vu que la loyauté professionnelle n'est pas récompensée et que, pour être satisfait, il n'y a pas que le travail.

Leah : Il y a 15 ans, s'occuper de ses enfants ou d'un parent vieillissant était considéré comme une préoccupation qu'on oubliait une fois entré au bureau, mais les choses changent lentement. Maintenant, les gens disposent de certains congés pour s'occuper de parents âgés ou d'enfants et peuvent se prévaloir d'autres dispositions comme le travail à temps partiel ou le télétravail (travailler à la maison).

Lynn : Notre milieu de travail a changé – il suffit de penser aux sacs de sport et aux attachés-cases. À un moment donné, celui qui se promenait avec un sac de sport était considéré comme étant moins travaillant, car il avait du temps pour faire du sport. Maintenant, le sac de sport symbolise une partie importante du bien-être de la personne et fait l'objet d'une grande admiration.

Avez-vous utilisé l'un des divers instruments que la fonction publique met à votre disposition pour favoriser votre propre sens d'équilibre et de bien-être?

Lynn : Oui, deux fois, j'ai pris un mini congé sabbatique. En 2000, j'ai profité du programme de congé avec étalement du revenu et, pendant trois mois, je me suis refait des forces, je me suis ressourcée, je me suis détendue et j'ai appris. Je fais activement la promotion des régimes de travail non conventionnels – le travail à temps partiel, le travail partagé, la semaine de travail comprimée, même le « bureau satellite » qui fait que j'ai un employé qui fait partie de mon équipe de l'Administration centrale, mais qui se trouve à Edmonton. Ces arrangements enrichissent le milieu de travail et permettent aux gens d'avoir l'équilibre voulu et de d'apporter leur contribution.

Pablo : Oui, et particulièrement la formation et les régimes de travail souples qui sont offerts.

Leah : J'ai profité du programme d'aide aux employés. La plupart des gestionnaires n'hésitent pas à l'offrir aux employés, mais bon nombre hésitent à en profiter eux-mêmes. Le fait d'avoir besoin personnellement de recourir à ces services est encore mal vu.

Nommez une chose qui, si elle venait modifier la façon de procéder de la fonction publique, servirait à améliorer la promotion du bien-être des membres.

Lynn : Un partenariat entre les leaders et les

individus permettrait probablement d'améliorer le bien-être en milieu de travail. Il y a des gens qui se tournent uniquement vers les leaders, et non pas vers eux-mêmes en pensant à ce qu'ils peuvent faire.

Leah : À mon avis, la question des voyages revêt une importance particulière. Les employés qui sont tenus de se déplacer régulièrement devraient recevoir une compensation quelconque pour la perte de temps personnel. Ce n'est pas une question d'argent. Ils ont besoin de congés pour compenser le temps passé dans des chambres d'hôtel, en dehors de leur vie personnelle. Nous nous améliorons sur ce plan; les employés qui se trouvent ailleurs pendant trois semaines peuvent faire venir leur conjoint pour la fin de semaine par avion. Par contre, il y encore de nombreuses restrictions avec lesquelles je ne suis pas d'accord.

Pablo : Récompensez activement les gestionnaires de la fonction publique qui font la promotion des valeurs établies pour la réalisation d'un équilibre en milieu de travail et la promotion du bien-être. La récompense doit être fondée sur la reconnaissance par le personnel des efforts et des modèles du gestionnaire.

En tant que gestionnaires, nous nous trouvons dans une position unique. Nous exerçons une influence qui peut aider ou gêner les autres dans leur quête d'équilibre et de bien-être. En tant que gestionnaire, comment faites-vous pour promouvoir un sentiment de bien-être en milieu de travail?

John : En alliant le geste à la parole.

Leah : En tant que gestionnaire, j'essayais d'être au courant de la vie personnelle des employés : cela m'aidait à savoir quelles choses sont importantes pour eux. J'étais donc plus consciente de leurs priorités, de leurs valeurs et de leurs besoins d'équilibre individuel. La plupart des employés aiment bien relater des histoires au sujet de leur famille et de leur vie extérieure au travail, et j'aime écouter le récit de leurs succès et de leurs préoccupations. Récemment, j'ai dû m'en aller ailleurs en affectation; non seulement mes collègues me manquent, mais les mises au point sur leur vie personnelle me manquent aussi.

Pablo : La clé du bien-être en milieu de travail, à mon avis, c'est de s'assurer que le moral des gens est tel que la satisfaction du personnel et de la direction quant au travail qu'ils produisent se reflète dans leur vie familiale. Cela suppose l'application de techniques de gestion simples comme la délégation de pouvoirs et le transfert de responsabilités véritables à des échelons inférieurs. Il s'agit aussi de définir les buts et les attentes, de parler de préoccupations et de succès, de prévoir la souplesse et l'empathie nécessaires en ce qui concerne les situations personnelles, de donner la marge voulue pour l'épanouissement, l'apprentissage et l'avancement. Il s'agit aussi de promouvoir la notion d'équilibre et l'attente que j'ai envers les membres de mon équipe de gestion, afin qu'ils envisagent tous les aspects des besoins de leur personnel en ce qui concerne l'équilibre. Tandis que ces aspects particuliers finissent par former la « culture » de l'endroit, il y a amélioration de la productivité, du moral et de l'équilibre en ce qui concerne la satisfaction.

Quels ont été les plus grands défis que vous avez dû relever à cet égard?

Lynn : La charge de travail.

John : Le temps.

Leah : Le plus grand défi pour moi, c'est de promouvoir la notion d'équilibre auprès des autres, alors que je n'ai pas pu moi-même la mettre entièrement en pratique.

Pablo : Le plus grand défi dans plusieurs milieux de travail que j'ai connus, c'est d'inculquer au personnel la notion de responsabilité à l'égard de son travail, des résultats obtenus et de l'équilibre. La délégation des responsabilités exige de la « confiance »; or, la confiance tient à un lien qui a été rompu nombre de fois dans les relations entre

le personnel et les superviseurs.

Avez-vous pu surmonter cette difficulté?

Pablo : La confiance est un lien qui peut se briser en un instant, mais qu'il faut parfois des années pour rétablir. Ce n'est qu'au moyen d'un engagement constant, exprimé et communiqué envers le personnel qu'on peut créer la confiance nécessaire pour que le personnel assume la responsabilité « véritable » de son travail et de l'équilibre.

Est-il possible pour un gestionnaire d'être un bourreau de travail et, en même temps, de favoriser la notion d'équilibre chez les membres du personnel?

John : Bien sûr.

Leah : Oui, c'est possible, mais, à mon avis, le bourreau de travail ne sera pas aussi efficace que celui qui a réellement un certain équilibre dans sa vie.

Pablo : C'est intéressant, l'utilisation du terme « bourreau de travail ». La clé ici, c'est que le gestionnaire comprenne et concrétise la notion de satisfaction. Alors, la somme de travail qu'il accomplit n'a rien à voir. On peut favoriser la notion d'équilibre auprès du personnel en agissant et non pas en imposant sa propre conception d'équilibre. Le gestionnaire doit pratiquer une gestion active pour s'assurer que le personnel comprend que ce qui importe, c'est l'équilibre personnel et non pas les heures de travail!

Lynn : Le geste est toujours plus éloquent que la parole. Si un leader ne montre pas qu'il valorise et pratique l'équilibre, c'est une notion que l'employé a de la difficulté à adopter.

J'imagine que nos expériences ont modifié notre vision de l'équilibre et du bien-être. Par ailleurs, à divers stades de notre vie, je crois que nous avons un point de vue différent sur le sujet. À mesure que votre carrière dans la fonction publique a progressé, est-ce que votre définition de l'équilibre a changé?

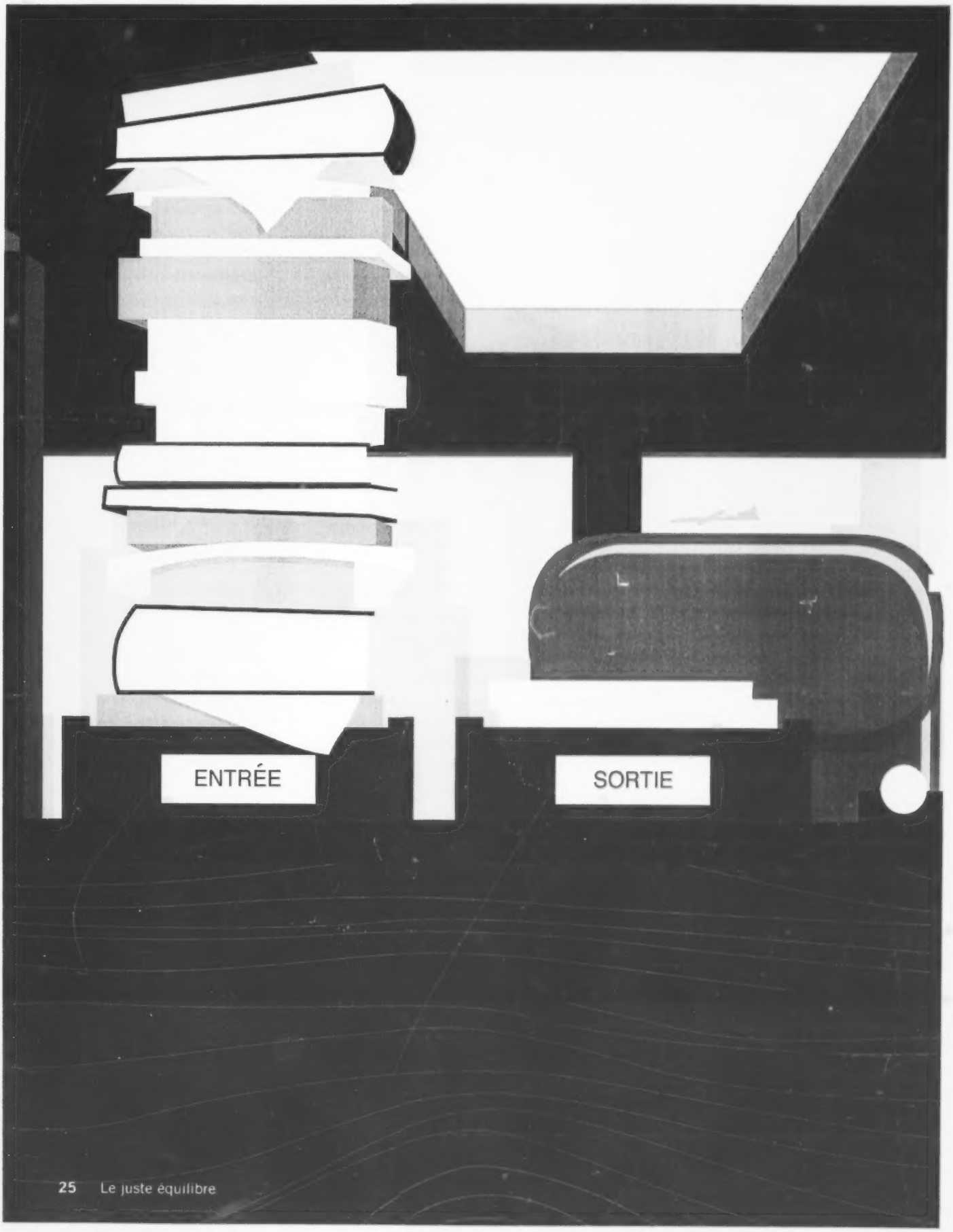
John : Oui. J'ai réalisé l'harmonie tôt dans ma carrière en insistant plus sur la famille et moins sur le travail et sur moi-même. Avec le temps, le travail et la situation personnelle prennent plus de place. Cela devient possible car les exigences familiales diminuent au fur et à mesure que les enfants vieillissent et volent de leurs propres ailes.

Lynn : Oui, la maturité, l'expérience et une meilleure conscience de moi-même m'ont permis de poursuivre énergiquement l'équilibre. Plus j'ai poursuivi l'équilibre, plus on m'a offert des promotions et des possibilités d'avancement, et plus je suis devenue heureuse et en santé.

Leah : Au début de ma carrière, les choses comme le « bien-être en milieu de travail » et « l'équilibre » n'entraient pas en ligne de compte; je n'y pensais donc jamais beaucoup. Toutefois, depuis que la question a été élargie, ma définition a changé sensiblement. Elle a changé parce que j'ai pris de la maturité. Je ne crois pas que mes valeurs aient changé, mais je crois que j'en suis plus consciente dans le quotidien. Je m'en remets maintenant à mes valeurs personnelles quand je dois prendre une décision concernant l'équilibre.

Pablo : Oui, elle a changé. En prenant de la maturité, et en comprenant mieux la notion de satisfaction personnelle, j'ai fait des choix personnels correspondant à mes priorités changeantes. J'ai atténué mes ambitions professionnelles pour m'assurer que je passais plus de temps avec mes amis et ma famille. J'ai rajusté mes attentes face à moi-même pour m'assurer que je suis physiquement capable de répondre aux exigences qui se présentent au travail, à la maison et dans les loisirs. Je m'occupe de Pablo!

Merci d'avoir été si ouverts. Nous vous souhaitons bonne chance dans votre quête de bien-être.


ENTRÉE
SORTIE

À la recherche du temps perdu ...

Nous vivons dans un monde chaotique où les exigences et les distractions se font nombreuses. Le moment est venu pour nous de nous concentrer, de mobiliser nos énergies et de privilégier les choses qui sont vraiment importantes.

Comme bien des gens, j'ai amorcé mon éternelle quête en vue de mieux organiser mon emploi du temps en achetant un bel agenda de cuir. J'avais pris la résolution de noter méticuleusement les activités à venir et de m'organiser. Et cela a fonctionné... pendant exactement trois semaines. À la suite d'un autre faux départ avec un agenda électronique, j'ai dû faire face à la triste vérité : le fait de noter dûment tous mes engagements ne m'a jamais donné l'impression de maîtriser la situation. En fait, chaque inscription dans l'agenda confirmait la pire des craintes : je me noyais dans le travail.

Organiser son emploi du temps, c'est comme organiser ses finances. Il faut optimiser l'utilisation que nous faisons de nos ressources tant rares que précieuses. On ne peut « fabriquer du temps » comme on imprime de l'argent. Le fait de compter tous mes cents ne fait pas de moi un expert en gestion des finances; je ne sais pas comment je suis arrivé à la conclusion que, au moyen de l'agenda, j'organiserais mieux mon emploi du temps. Ce qui compte, c'est ce que l'on fait d'une ressource qui se veut rare.

Je dois l'admettre, devant les exigences liées au travail et les pressions liées au temps, je demeurais très passif. J'acceptais toutes sortes d'engagements – des réunions, des délais, des produits à livrer – sans d'abord poser les bonnes questions. La planification ne faisait pas vraiment partie de mon répertoire. Je me laissais distraire par des détails que des personnes mieux qualifiées que moi auraient dû prendre en charge. On a déjà dit : « Les gestionnaires ne sont pas payés pour provoquer l'inévitable. » Je ne m'appliquais pas d'une manière qui me permettait d'utiliser au mieux mes capacités.

Avant de donner un peu trop dans le style de la confession, je dois souligner que je ne suis pas seul : 65 % des fonctionnaires canadiens disent avoir besoin de meilleures aptitudes pour la gestion du temps. Presque la moitié estiment que leur charge de travail est déraisonnable la plupart du temps. Le temps finit par fondre comme neige au soleil : il y a trop de travail, il n'y a pas suffisamment de temps pour tout faire tous les jours. Trop souvent, nous finissons par travailler le soir, en semaine, et la fin de semaine, jusqu'à l'épuisement professionnel.

Contenir les exigences

Alors comment exercer une meilleure emprise sur son emploi du temps et sa charge de travail? Il peut être utile de regarder d'abord de plus près nos relations de travail.

Notre travail se situe dans un réseau de relations. Les exigences et les délais proviennent de toutes les directions : de nous-mêmes, de nos patrons, de nos pairs, même d'autres personnes dans le système. Or, chaque source peut être gérée, mais pas toujours de la même façon.

J'ai souvent l'impression d'être enterré par le travail que commandent les instances supérieures. Parmi les gestionnaires du gouvernement canadien, 95 % travaillent plus de 40 heures par semaine, et 15 %, plus de 60 heures. Outre le fait de créer une telle attente – pour avoir du succès, il faut travailler de longues heures –, les gestionnaires affairés peuvent imposer un fardeau énorme à autrui. Il faut un certain sens de la diplomatie pour résister, pour demander aux gestionnaires supérieurs d'envisager rigoureusement les conséquences à long terme de leurs décisions sur la charge de travail des autres.

Dans leur ouvrage classique, Oncken et Wass nous montrent comment nos pairs, souvent sans le savoir, peuvent nous engager dans leur travail. Tous les jours, on entend : « Il y a un problème », « Est-ce que je peux faire appel à tes lumières? » ou « Peux-tu regarder ça? » – ça y est, vous êtes dans le coup. Vous êtes engagé dans un travail de plus qui, s'il n'est réglé rapidement, peut finir par s'accumuler. Le cas échéant, vous allez probablement vous sentir coupable d'avoir laissé autre chose en plan. Vos collègues vont s'impatienter. Parfois, vous devez éviter de vous engager et faire confiance aux habiletés des autres.

De plus en plus, nous travaillons en équipe et en partenariat. L'interdépendance qui en découle exige de nous que nous consacrions une plus grande attention au cheminement du travail. Si nos interactions avec autrui demeurent spontanées et ponctuelles, la productivité individuelle diminue en raison d'interruptions inutiles et d'exigences impromptues. La capacité collective diminue si nous ne synchronisons pas notre travail avec celui des autres, surtout là où le travail d'une personne dépend du fait que le travail d'une autre soit achevé. Il vaut la peine de s'installer quelques instants pour établir les règles d'engagement et synchroniser la séquence des tâches.

Se retenir soi-même

Même là où il s'agit des relations de travail les plus fonctionnelles, je finis quand même par m'imposer des exigences et des pressions inutiles. Or, comment fait-on pour gérer ces exigences? Bien entendu, il n'y a pas de recette toute faite. Tout de même, les recherches de Bruch et Ghoshal font voir que la meilleure façon de gérer les exigences en question privilégie deux grands facteurs : la concentration et l'énergie. Les gestionnaires qui restent concentrés sur une série d'objectifs clairs sont moins susceptibles d'être distraits et sont mieux en mesure d'organiser leur travail par ordre d'importance dans le temps. Ceux qui sont capables de se donner une certaine cadence, de limiter leur travail aux heures principales et de faire un travail qui a du sens sur le plan personnel préservent leur niveau d'énergie. Malheureusement, 10 % seulement des gestionnaires étudiés peuvent rester ainsi concentrés sur la tâche tout en préservant leur niveau d'énergie.

Pour le reste d'entre nous, il y a trois catégories.

Il y a les « temporisateurs », qui adoptent une approche passive et ne font rien avant la dernière minute. Contrairement à la sagesse populaire, ce n'est pas là un trait de personnalité; c'est plutôt le milieu de travail qui agit ainsi. Les temporisateurs devraient réduire au minimum les tâches futiles qui consomment toute leur énergie pour adopter une marche à suivre qui permet d'accomplir les choses. Il vaut bien apprendre un procédé utile à cet égard : l'art de déléguer avec plus d'efficacité.

Ceux parmi nous qui sont les plus susceptibles de souffrir d'épuisement professionnel sont les gestionnaires « désengagés ». On peut

Ne permettez pas aux temporisateurs, aux cyniques professionnels ou aux délégants en série de vous faire perdre l'emprise que vous avez sur votre horaire. Ils doivent respecter votre temps tout autant que vous respectez le leur.

être concentré sur la tâche, sans avoir pour autant les ressources intérieures nécessaires pour aller jusqu'au bout. Si vous avez déjà rencontré quelqu'un que vous classeriez parmi les « cyniques professionnels », il est probable qu'il fait partie de ce groupe. Ces gens ont besoin de trouver des façons de se revigorer eux-mêmes et de surmonter les obstacles à l'organisation qui consomment toute leur énergie.

Le groupe final est celui des gestionnaires « distraits ». Ce sont des gestionnaires qui ont beaucoup d'énergie, mais qui ne sont pas suffisamment concentrés. Certains d'entre eux ont tendance à « déléguer en série », c.-à-d. qu'ils envoient toutes sortes de gens faire toutes sortes de tâches sans égard aux ressources dont on dispose. Nombre d'entre eux sont prêts à accepter une somme de travail qui est au-dessus des moyens dont ils disposent – eux-mêmes et les membres de leur personnel. Cela donne des gestionnaires qui jonglent avec les tâches pour lesquelles ils se sont engagés et laissent souvent tomber des éléments, sinon procèdent au petit bonheur pour régler les questions. Ceux parmi nous qui font partie de ce groupe doivent penser à fixer toujours l'objectif, à rester engagés à l'égard d'une courte série de buts bien précis.

Quoi faire?

Si vous vous reconnaissez dans l'une quelconque des descriptions données plus haut, je vous encourage à examiner attentivement vos habitudes au travail. Si vous travaillez avec des gens qui répondent à ces descriptions, vous devez vous assurer qu'ils ne vous arrachent pas le contrôle que vous avez sur votre horaire. Que faut-il faire en particulier? Eh bien, vous pouvez lire tous les guides pratiques sur le sujet. De fait, il en ressort un ensemble de conseils que l'on peut résumer comme suit.

1. Ne faites pas tout vous-même. Apprenez à déléguer avec plus d'efficacité

Vous vous imposez peut-être une charge de travail trop lourde tout simplement parce que vous vous en croyez capable. Souvent, on dit des gestionnaires qu'ils passent leur temps à faire le travail qu'ils faisaient auparavant, plutôt que de le déléguer. Si vos ressources sont trop éparpillées, et que cela vous empêche de déléguer comme il faut, vous devez signaler la situation à vos supérieurs.

2. Nous menons des réunions, ce ne sont pas les réunions qui nous mènent

Les réunions occupent une grande part de la journée, mais elles ne sont pas toutes nécessaires. Si quelqu'un n'a pas forcément à assister à une réunion particulière, résistez à la tentation de l'inviter pour voir si son apport serait utile. Si une réunion se révèle peu fructueuse, cesser de la tenir. S'il faut prendre des décisions à une réunion, mais que tous les décideurs clés n'y sont pas, il vaut mieux la reporter, pour ne pas perdre de temps à retracer des approbations et à renseigner les personnes qui étaient absentes. Si on ne réunit pas l'ensemble du personnel trop tôt ou trop tard durant la journée de travail, les gens ont moins de difficulté à concilier leurs responsabilités professionnelles et personnelles. De même, il est utile de définir certains jours de la semaine comme étant « libres de réunions », pour que vous et vos collègues puissiez vous concentrer sur le travail sans être interrompus.

3. Réduisez le nombre d'ébauches qu'exige une tâche particulière

Souvent, je constate que je suis en train de réécrire un document ou de refaire une tâche que j'aurais dû faire correctement la première fois. Les ébauches peuvent produire une grande valeur ajoutée. Par contre, elles sont parfois nécessaires parce que le but n'était pas clair au départ ou que les délais étaient excessivement serrés. Si d'autres personnes vous encouragent à participer à des activités mal définies, demandez-leur d'être plus précis. En règle générale, je n'accepte pas que la personne réponde : « Je le saurai quand tu me le donneras ». Les autres doivent respecter votre temps tout autant que vous respectez le leur.

4. Fixez des délais plus réalistes et synchronisez votre travail avec celui des autres

Les données montrent qu'un rythme de travail effréné peut faire augmenter les probabilités d'erreurs, déboucher sur de piètres résultats et constituer un obstacle à la pensée créative. Si votre agenda est rempli à plus de 75 %, il est très peu probable que vous puissiez créer des occasions nouvelles. Se concerter en vue de fixer des délais plus réalistes peut se révéler utile. Si les activités à votre bureau sont fortement interdépendantes, vous et vos collègues pouvez vous réunir pour établir une séquence des tâches qui fera l'affaire de tout le monde. Il faut prévoir notamment une marge de manœuvre pour les circonstances imprévues, sinon vous allez probablement faire des heures supplémentaires.

5. Organisez votre poste de travail

Nous perdons beaucoup de temps à essayer de retracer des informations qui devraient être à portée de la main. L'information est l'aiguille, et la pile de documents qui se trouve sur votre bureau, la botte de foin. Nombre d'entre nous sont habilités à investir dans un système de gestion des documents pour que nos collègues n'aient pas à chercher constamment les documents dont ils ont besoin.

6. Réduisez les activités futiles, à faible valeur ajoutée

Nous consacrons une bonne part de nos journées à des activités à faible valeur. Or, si nous sommes acculés au pied du mur, nous finirons par admettre que ce sont là des activités qui ne sont pas vraiment importantes. Il est utile de s'asseoir en compagnie de ses collègues pour déterminer la valeur de réunions, de tâches, de produits livrables et d'activités en particulier. Vous allez peut-être réussir à éliminer nombre d'activités qui n'ont aucune incidence directe sur vos responsabilités et vos objectifs principaux. Dans le secteur public, cela peut être difficile, car les tâches que nous qualifions souvent de « bureaucratiques » existent pour des raisons très importantes. Si rien d'autre ne ressort de l'exercice, le fait de dresser le bilan de telle marche à suivre peut vous aider à trouver de meilleures façons de vous acquitter d'obligations importantes. Sinon, cela vous rappellera pourquoi elles existent au départ.

Une méthode possible pour réduire les activités futiles consiste à assigner une valeur à chacune des activités que vous effectuez normalement. Vous pouvez choisir une échelle qui va de 1 à 10. Si les activités à forte valeur n'occupent pas la plus grande part de votre temps, vous devez alors envisager sérieusement de réduire les activités à faible valeur.

7. Regroupez les tâches

Ce n'est pas parce ce qu'il faut faire quelque chose qu'il faut absolument le faire tout de suite. Si vous devez faire des appels téléphoniques ou accomplir d'autres petites tâches, prévoyez un moment où vous pourrez tout faire à la fois.

Cela s'applique aussi à l'endroit où les activités ont lieu. Plutôt que de courir çà et là pour assister à des réunions, fixez un bloc de réunions dans les cas où les endroits sont rapprochés.

8. Évitez les interruptions et le « multitâches »

Les interruptions coûtent très cher en ce sens que le fait de passer toujours d'une tâche à l'autre fait perdre de la concentration. Plus les tâches sont compliquées, plus la productivité est réduite à cet égard. Le travail moderne comporte de nombreuses interruptions possibles : les messages envoyés par courriel, les appels téléphoniques, les appels sur téléphone cellulaire, les télécopieurs, les visiteurs qui arrivent sans crier gare et les messages instantanés. Souvent, vous pouvez choisir d'accepter les communications à des moments particuliers de la journée et laisser savoir aux autres à quel moment vous êtes libre. Rien de tout cela ne veut dire que vous ne pourrez répondre rapidement aux demandes des gens.

Autre façon d'éviter les interruptions : prévoir du temps libre d'interruptions. Les périodes où je travaille à la maison pour la journée figurent parmi les plus productives.

Erreur courante : croire qu'on peut être plus productif en adoptant le « multitâches ». C'est un mot à la mode qui dit qu'on fait plus d'une chose à la fois. Habituellement, la pratique ne donne pas d'économie de temps appréciable, et elle réduit probablement la qualité du travail.

Nous sommes nombreux à vivre l'expérience : trop à faire et pas assez de temps pour y arriver chaque jour.

9. Automatisez les tâches courantes

Dans bien des cas, vous saurez accomplir les tâches les plus courantes qui vous reviennent sans y consacrer une grande attention, dans la mesure où vous prenez d'abord les dispositions qui s'imposent.

Souvent, nous ne savons pas que certains des programmes informatiques que nous employons comportent des outils d'automatisation très utiles. La plupart des programmes de courriel peuvent classer et traiter automatiquement les messages qui nous parviennent de personnes avec qui nous communiquons souvent. Cela est particulièrement utile pour éliminer les messages indésirables. Nombre de programmes de bureautique courants, par exemple les traitements de textes, permettent d'établir des « macros » qui vous permettent d'enregistrer les tâches fréquentes en vue de les répéter.

10. Songez aux imprévus et aux impondérables

L'horaire est un instrument plus efficace s'il est établi de manière stratégique, s'il est axé sur un but. Cela comprend le fait de prévoir les délais et de tenir compte des imprévus. Si vous passez beaucoup de temps à réagir à des crises, il est probable que vous n'êtes pas suffisamment prévoyant. N'oubliez pas qu'une bonne planification repose sur l'établissement de procédés et de processus qui aboutissent à l'utilisation la plus efficace possible du temps. Il ne s'agit pas de produire de la paperasse et de créer des étapes d'approbation inutiles.

11. Prendre en considération ses obligations personnelles

Cela ne donne rien d'organiser son emploi du temps et ses efforts si on finit la journée épuisé. J'ai des travaux ménagers et d'autres responsabilités personnelles dont je dois m'occuper à la maison. Ces responsabilités font maintenant partie de la façon dont je gère mon temps, pour que je ne finisse pas par les reléguer, par inadvertance, aux membres de ma famille. On peut gérer ses responsabilités personnelles tout aussi efficacement que ses responsabilités professionnelles et, ce faisant, accroître les temps de loisirs réels dont on dispose. (C'est-à-dire le temps que l'on ne passe pas étendu sur un divan, épuisé, à écouter une émission de télévision. C'est du temps qui est consacré plutôt à une passion personnelle.)

12. Sachez utiliser les temps morts

À l'occasion, vous aurez du temps imprévu à votre disposition. Si une réunion se termine plus tôt que prévu, si elle commence plus tard, si vous achevez une tâche à l'avance, considérez cela comme un cadeau. Prenez le temps qui vous est ainsi donné pour faire des lectures liées au travail ou vous arrêter simplement pour profiter du temps qui passe.

Tous ces conseils ne s'appliquent pas à tout le monde ni à tous les cas. Après tout, nous devons tous relever des défis différents, nous préférons tous des styles de travail plutôt que d'autres, nous composons tous avec des exigences de travail différentes. Si vous avez de la difficulté à gérer votre temps, comme moi, la principale leçon qu'il faut tirer de tout cela, c'est de prendre le temps périodiquement de réfléchir à la meilleure façon d'utiliser une des ressources les plus précieuses dont on dispose – son temps.

Utilisation de l'espace de bureau

Vous avez des choix

On parle beaucoup de la nature changeante du travail (axé sur le travail d'équipe et sur les résultats, rythme rapide), mais on dit peu de choses sur les stratégies connexes d'utilisation de l'espace de bureau. De plus, les organismes accordent plus de liberté et un droit de regard plus grand à leurs employés en ce qui concerne le moment et l'endroit où ils travaillent, ainsi que les méthodes utilisées. La formule universelle du 9 à 5 dans un cubicule semble perdre de sa pertinence chaque jour.

Il y a des solutions de rechange. En plus de permettre la réalisation d'économies par l'utilisation optimale de l'espace, ces stratégies accroissent l'efficacité en favorisant l'adaptation à un éventail plus large de méthodes de travail. Fait plus important encore, ces stratégies offrent à chacun de nous toute la souplesse dont nous avons besoin pour établir un meilleur équilibre entre nos vies professionnelle et personnelle.

Stratégies sur place

Les stratégies sur place visent à reconfigurer l'aménagement du lieu de travail de l'organisation. Les modifications supposent un réaménagement de l'espace du bureau en fonction d'utilisateurs occasionnels, d'activités de groupe et d'espaces communs.

Espace partagé

Cet aménagement affecte plus d'une personne à un poste de travail, de façon à optimiser l'utilisation de l'espace. On applique souvent cette méthode aux régimes de travail souples, comme l'utilisation en temps partagé, la semaine de travail comprimée et le télétravail.

L'environnement adapté aux équipes de projet

Ces espaces sont aménagés en fonction d'un groupe qui collabore au même projet. On peut ajuster la surface utilisée selon le nombre de personnes qui participent au projet, à mesure de son évolution.

Bureau de groupe

C'est une zone attribuée spécifiquement à un groupe de personnes qui travaillent ensemble pour un certain temps.

Bureau libre

Le bureau libre est un ensemble de postes de travail offerts de façon ponctuelle. Les gens peuvent circuler dans cet espace, et il n'est pas nécessaire de « réserver » un poste de travail.

Aménagement propice aux activités

Ce type d'aménagement répond au besoin d'interaction des membres d'un groupe. On peut y trouver des lieux de rencontre et des postes de travail interreliés. On peut aussi y trouver un salon où les gens peuvent échanger ou travailler dans un environnement plus détendu.

Bureau à la carte

Cette méthode est comparable à celle du bureau libre, sauf que l'espace doit être « réservé » et est soumis à une limite d'utilisation.

Stratégies externes

Dans la gestion des stratégies externes, les employés peuvent effectuer la totalité ou une partie de leur travail à l'extérieur du lieu de travail, et le lieu de travail existant est configuré en fonction de cette situation.

Bureau virtuel

Essentiellement, le bureau virtuel désigne « la capacité de transporter son » bureau « dans son porte-documents. Les activités de travail sont soutenues par l'utilisation de technologies de l'information, comme le téléphone cellulaire, l'ordinateur portable et l'ordinateur de poche. Installez-vous dans un café, branchez votre portable et mettez-vous au travail.

Centres de télétravail ou bureaux satellites

Les bureaux satellites sont des endroits susceptibles d'accueillir plusieurs télétravailleurs en même temps. Ces bureaux peuvent accueillir des personnes d'une ou de plusieurs organisations. Dans les grandes villes, ces bureaux permettent aux banlieusards de réduire le temps consacré au transport et offrent des installations de bureau.

Télétravail

Vous pouvez aussi travailler à l'extérieur des installations de votre organisation, par exemple, dans un bureau aménagé à la maison. Les technologies habilitantes, comme l'ordinateur personnel, le télécopieur et les services Internet, permettent le télétravail.

Utilisation de l'espace de bureau

Vous avez des choix

On parle beaucoup de la nature changeante du travail (axé sur le travail d'équipe et sur les résultats, rythmé rapide), mais on dit peu de choses sur les stratégies connexes d'utilisation de l'espace de bureau. De plus, les organismes accordent plus de liberté et un droit de regard plus grand à leurs employés en ce qui concerne le moment et l'endroit où ils travaillent, ainsi que les méthodes utilisées. La formule universelle du 9 à 5 dans un cubicule semble perdre de sa pertinence chaque jour.

Il y a des solutions de rechange. En plus de permettre la réalisation d'économies par l'utilisation optimale de l'espace, ces stratégies accroissent l'efficacité en favorisant l'adaptation à un éventail plus large de méthodes de travail. Fait plus important encore, ces stratégies offrent à chacun de nous toute la souplesse dont nous avons besoin pour établir un meilleur équilibre entre nos vies professionnelle et personnelle.

Stratégies sur place

Les stratégies sur place visent à reconfigurer l'intérieur du lieu de travail de l'organisation. Ces modifications supposent un réaménagement de l'espace du bureau en fonction d'utilisateurs occasionnels, d'équipes de projet et d'espaces communs.

Espace partagé

Cet aménagement affecte plus d'une personne à un poste de travail, de façon à optimiser l'utilisation de l'espace. On applique souvent cette méthode aux régimes de travail souples, comme l'utilisation en temps partagé, la semaine de travail comprimée et le télétravail.

L'environnement adapté aux équipes de projet

Ces espaces sont aménagés en fonction d'un groupe qui collabore au même projet. On peut ajuster la surface utilisée selon le nombre de personnes qui participent au projet, à mesure de son évolution.

Bureau de groupe

C'est une zone attribuée spécifiquement à un groupe de personnes qui travaillent ensemble pour un certain temps.

Bureau libre

Les postes de travail offerts de façon ponctuelle. Les gens [illegible] pour ceux qui ne [illegible] de « réserver » un poste de travail.

Aménagement propice aux activités

Ce type d'aménagement répond au besoin d'interaction des membres d'un groupe. On peut y trouver des lieux de rencontre et des postes de travail informels. On peut aussi y trouver un salon où les gens peuvent échanger ou travailler dans un environnement plus détendu.

Bureau à la carte

Cette méthode est comparable à celle du bureau libre, sauf que l'espace doit être « réservé » et est soumis à une limite d'utilisation.

Stratégies externes

Dans la gestion des stratégies externes, les employés peuvent effectuer la totalité ou une partie de leur travail à l'extérieur du lieu de travail, et le lieu de travail existant est configuré en fonction de cette situation.

Bureau virtuel

Essentiellement, le bureau virtuel désigne la capacité de transporter son « bureau » dans son porte-documents. Les activités de travail sont soutenues par l'utilisation de technologies de l'information, comme le téléphone cellulaire, l'ordinateur portable et l'ordinateur de poche. Installez-vous dans un café, branchez votre portable et mettez-vous au travail.

Centres de télétravail ou bureaux satellites

Les bureaux satellites sont des endroits susceptibles d'accueillir plusieurs télétravailleurs en même temps. Ces bureaux peuvent accueillir des personnes d'une ou de plusieurs organisations. Dans les grandes villes, ces bureaux permettent aux banlieusards de réduire le temps consacré au transport et offrent des installations de bureau.

Télétravail

Vous pouvez aussi travailler à l'extérieur des installations de votre organisation, par exemple, dans un bureau aménagé à la maison. Les technologies habilitantes, comme l'ordinateur personnel, le télécopieur et les services Internet, permettent le télétravail.

Le physique de l'emploi

Notre lieu de travail influe sur notre façon de travailler, que nous nous en rendions compte ou non. Si vous voulez être à votre meilleur, vous avez avantage à savoir certaines choses concernant votre milieu de travail.

Prenez un moment et réfléchissez à la dernière occasion où vous avez attribué une journée particulièrement productive à l'aménagement physique de votre lieu de travail. Maintenant, pensez à la dernière fois où vous avez attribué une journée particulièrement improductive à l'aménagement de votre lieu de travail.

Est-il plus facile de lier les mauvaises journées à votre environnement physique que les bonnes? Si c'est le cas, vous n'êtes pas seul. Une étude, menée en 1989, sur l'influence de l'environnement physique sur les gestionnaires a permis de conclure qu'ils considéraient tout bruit dérangeant comme un obstacle majeur à leur productivité. Pourtant, les gestionnaires ne mentionnent pas l'absence de bruit comme avantage important de leur lieu de travail.

Peu de personnes s'en étonneront, car il est inhabituel de considérer l'absence de quelque chose comme un facteur favorisant la productivité en milieu de travail. C'est comme reconnaître que la panne d'électricité qui n'a pas eu lieu a contribué au travail que vous avez pu effectuer au cours de la journée.

Aronoff et Kaplan résument la situation de la façon suivante : « On a tendance à oublier les lieux physiques lorsqu'ils ne posent pas problème, mais on se plaint bruyamment lorsqu'ils deviennent dérangeants. Par conséquent, le milieu physique, lorsqu'il est mentionné, a tendance à être présenté de façon négative. »

Cela aide à comprendre pourquoi, en général, les études organisationnelles insistent trop peu sur l'aménagement physique. Dans ce contexte, les chercheurs ont peut-être, en quelque sorte, commis une erreur d'attribution : sous-estimer le rôle de l'aménagement, ou du milieu de travail physique, et surestimer le rôle de la personnalité des employés pour ce qui est de l'influence sur le comportement.

La tendance parallèle des travailleurs à considérer l'environnement physique comme « relativement peu important » à leur satisfaction professionnelle peut aussi refléter une erreur d'attribution de l'employé.

Admettons-le. Si l'environnement physique n'entrait pas en ligne de compte dans notre perception des activités, nous n'aurions aucun intérêt quant l'aménagement de notre milieu de

travail. Or, la plupart d'entre nous tenons à donner une touche personnelle à l'espace de travail où nous passons l'essentiel de la journée.

Nous apportons des encadrements et nous y mettons des photos de parents, d'amis et d'animaux de compagnie (certains affichent même des photos de bateau, d'automobile et de motocyclette... Ce qui échappe encore aux explications des chercheurs). Nous décorons au moyen de fleurs séchées, nous accrochons des souvenirs de vacances pour que les autres les voient.

Lorsqu'un président ou un premier ministre s'adresse au grand public à partir de son bureau, ce n'est pas un hasard si on voit des photos de sa famille sur la crédence derrière lui. C'est une déclaration concernant son identité, ses valeurs et ses principes. Bien que tacite, c'est une déclaration publique de cette personne.

Notre environnement personnel n'est qu'une version amplifiée de cette tendance. Le foyer devient un canevas qui nous permet d'illustrer qui nous sommes et ce que nous croyons. D'accord, peut-être pas le samedi matin, lorsque la pile de vêtements sales ressemble dangereusement à la tour du CN. Toutefois, lorsque nous tentons de rendre la maison « présentable » pour la venue d'invités, nous aménageons notre foyer d'une façon qui « nous définit ».

Alors, qu'est-ce que tout cela représente au travail? Lorsque nous sommes incapables de nous définir en donnant une touche personnelle à notre milieu de travail, nous renonçons à un élément de contrôle personnel. Consciemment ou non, nous perdons une partie de notre capacité de nous définir par rapport aux personnes qui nous entourent.

Nous vivons tous dans des maisons différentes, nous conduisons une diversité incroyable de véhicules pour nous rendre au travail, nous portons des vêtements qui reflètent notre personnalité... Comment peut-on croire que tout le monde veut travailler dans un cubicule de huit pieds sur huit pieds, tout à fait identique aux 25 autres cubicules de l'étage?

La perte de contrôle est un facteur de stress

Un exemple concret

L'aménagement des locaux du gouvernement : l'art du possible

Jamais le choix n'a été aussi grand dans le genre de bureau. Les aires ouvertes facilitent le travail d'équipe tout autant que le travail en solitaire et offrent un équilibre entre la solitude et l'accessibilité. Les espaces d'activité offrent un aménagement plus confortable et moins stricte favorisant la créativité ou, parfois, même la relaxation. Des nouveaux postes de travail font meilleur usage de l'espace vertical en mettant tout à portée de la main. Ce ne sont là que quelques façons de faire; les possibilités sont presque infinies.

Lorsque l'on discute de ces solutions modernes avec les gestionnaires du secteur public, certaines questions importantes reviennent fréquemment. « Ces nouveaux concepts sont intéressants, mais peuvent-ils être mis en place dans les milieux de travail gouvernementaux? La rénovation des bureaux est un facteur de dérangement; qu'obtient-on en retour? Cela vaut-il la peine? J'ai travaillé toute ma carrière dans un bureau fermé. Pourquoi changer maintenant? »

De plus, de nombreux

en milieu de travail. Bien que nous ne puissions pas considérer l'incapacité de décorer comme une cause de stress en milieu de travail, nous pouvons avancer que l'absence d'autonomie d'une personne au travail peut être compensée partiellement par la possibilité de donner une touche personnelle à son espace de travail.

On peut améliorer les résultats comportementaux d'une personne en l'encourageant à donner un caractère personnel à son lieu de travail. Bien sûr, il y a des limites à cette expression personnelle. Personne ne tient à voir des images, grandeur nature, de modèles en maillot de bain dans le bureau d'un collègue... Vraiment.

Un autre moyen d'accroître le contrôle d'une personne sur son espace de travail consiste à lancer des initiatives de télétravail, de façon à permettre aux employés de travailler chez eux plusieurs jours par semaine. L'un des avantages évidents des stratégies de télétravail tient au fait qu'elles permettent à l'employé de travailler dans un environnement où le décor découle largement de son initiative.

Même si nous comprenons que le stress en milieu de travail a des répercussions négatives, il est peut-être indiqué de rappeler toute l'ampleur de ces répercussions sur la personne, sur l'organisation et même sur la collectivité :

- Une multitude d'effets négatifs sur la santé, des affections musculo-squelettiques jusqu'aux maladies cardio-vasculaires, sont liés au stress;
- Un mécanisme d'adaptation souvent associé au stress est l'adoption d'habitudes néfastes : fumer, consommer des drogues, mal manger et trop manger sont autant de moyens qu'une personne utilisera pour tenter de composer avec le stress;
- La présence d'un niveau élevé de stress en milieu de travail peut occasionner des conflits sociaux, l'absentéisme, un faible rendement et un niveau plus élevé d'épuisement professionnel; et
- Les employés qui doivent composer avec

gestionnaires s'imaginent que les règlements – le régime d'aménagement que l'on appelle « plan universel » – interdisent l'innovation. Ce n'est tout simplement pas vrai. Les gestionnaires du secteur public ont beaucoup de latitude pour innover et expérimenter.

Si vous souhaitez avoir une petite idée sur l'avenir de l'aménagement des bureaux, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) vous le montrera dans son service de Planification des locaux et aménagement (PLA). Ce groupe offre des services de conception et de gestion de la conception dans le domaine des services de gestion des locaux à bureaux et pourrait aider votre organisation à apporter des changements. Il y est à noter que les bureaux du groupe lui-même servent aussi de laboratoire où sont expérimentées certaines conceptions de pointe.

En vous rendant sur place, vous y verrez des installations de bureau adaptées aux besoins et aux préférences du groupe. Des salles privées sont à la disposition des gens lorsqu'ils ont grand besoin de solitude. Plusieurs espaces d'usage (ou de « soutien ») ont été ajoutées pour les réunions, les pauses ou la lecture. La cuisine est aussi la bibliothèque et est devenue un endroit privilégié des membres du groupe pour échanger des idées. L'espace perdu a été réduit au minimum et l'aspect visuel a été optimisé.

La véritable clé de la transformation de vos locaux est de revoir vos processus de travail avec la PLA. Comme le souligne Véronica Sylvester, de TPSGC, les changements apportés dans les lieux de travail ne sont pas que superficiels, c'est aussi un changement dans la façon de travailler. Cela représente certes un facteur de dérangement des habitudes de travail, mais il améliorera les choses.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les règles du Secrétariat du Conseil du Trésor concernant l'espace accordé idéalement à chaque type de fonctionnaire conviennent très bien à ce genre d'aménagement. Par le passé, les lignes directrices exigeaient que plus une personne occupait un poste élevé, plus son bureau devait être grand. Aujourd'hui, les lignes directrices accordent de l'espace selon les besoins fonctionnels de la personne ou du groupe. Et c'est là, l'objectif essentiel de l'aménagement moderne des locaux.

Les gens de la PLA pourront également vous parler des avantages de ces solutions, car ils en ont l'expérience. On obtiendra bien sûr un accroissement de la productivité, un aspect visuel plus attrayant et une utilisation plus efficace de l'espace.

L'aménagement moderne des locaux est un élément particulièrement

un niveau élevé de stress peuvent montrer des signes de détresse et sont moins susceptibles de prendre part à des activités communautaires ou politiques, préférant plutôt s'adonner à des activités de loisirs plus passives (p. ex., regarder la télévision) lorsqu'ils en ont la possibilité.

Même si nous nous sommes attachés uniquement aux éléments esthétiques du lieu de travail, on trouve relativement plus de recherches sur la régulation des conditions ambiantes. Des variables comme la température ambiante, l'éclairage, le bruit et la densité d'occupation peuvent aussi influer sur le niveau de contrôle personnel et sur le sentiment de bien-être.

Par exemple, une étude examinait l'effet sur le niveau de confort personnel de l'introduction de thermostats accessibles aux employés. Même si les thermostats n'étaient pas reliés au système de chauffage, les participants croyaient avoir davantage de contrôle sur la température ambiante et, par conséquent, croyaient que leur environnement était plus confortable.

On a établi un lien entre les variables suivantes et les résultats négatifs:

- Densité d'occupation élevée dans le lieu de travail;
- Absence d'intimité;
- Qualité médiocre de l'air ambiant;
- Bruit excessif ou bruit occasionnel inattendu; et
- Inconfort causé par une température trop élevée ou trop basse (par contre – et il est intéressant de le signaler – on résiste davantage à une température plus basse qu'à une température plus élevée).

On a conclu que l'opposé des variables énoncées plus haut mènent à des résultats positifs :

- Faible densité d'occupation;
- Intimité visuelle et acoustique;
- Présence d'odeurs plaisantes. Cela ne signifie pas qu'il faut injecter dans l'air ambiant un véritable cocktail de produits chimiques visant à réduire les odeurs. Certaines organisations demandent au personnel de leur cafétéria de faire du

important de la campagne de recrutement et de maintien en poste du gouvernement. Les jeunes travailleurs de talent se sentent plus à l'aise dans de nouveaux bureaux. Nombreux sont ceux qui renonceront aux augmentations de salaire à court terme au profit du bien-être à long terme que l'on trouve dans un environnement de travail plaisant et fonctionnel. Selon Mme Sylvester, cela fait une différence, et son groupe en est l'exemple vivant. Même les quelques employés qui sont partis dans le secteur privé avouent avoir regretté leur décision.

Si les coûts de cette nouvelle façon de faire vous préoccupent, ne vous en faites pas. Le processus de changement ne coûte pas nécessairement très cher. La plupart des éléments novateurs de bureau ne coûtent pas beaucoup plus cher que les autres. Dans certains cas, la PLA a tout simplement remis à neuf, recyclé ou modifié l'ameublement et l'éclairage. Un peu d'inovation avec du matériel peu coûteux, comme l'éclairage et la surface des murs, a bien servi le groupe.

Lorsqu'il aide les autres organisations du gouvernement à réaménager leurs bureaux, le principal défi du groupe consiste habituellement à intégrer les nouveaux concepts à l'infrastructure de connexion, c'est-à-dire les télécommunications et la « plomberie » informatique. L'infrastructure de certains édifices est parfois moins qu'idéale, tandis que d'autres gestionnaires attendent d'être en difficulté avant de changer leurs vieux systèmes. Ce défi ne devrait pas vous empêcher d'apporter des modifications à votre environnement de travail étant donné que cette infrastructure devra un jour ou l'autre être modernisée. Cela représente néanmoins un facteur de complication.

La résistance de ceux qui s'inquiètent de ce que les nouveaux concepts constitueront une distraction supplémentaire représente un autre défi. De plus, la création d'un espace d'activité non structuré, comme une salle de repos, oblige le personnel à être davantage responsable de la gestion de son propre temps, ce qui en effraie certains.

Il ne fait aucun doute que les espaces ouverts et interconnectés nécessitent une nouvelle étiquette. Cela ne veut pas dire pour autant que l'aménagement moderne cause plus de distractions. Au contraire, les études montrent que dans les aires plus ouvertes, les gens sont davantage conscients de la présence de leurs voisins et qu'ils deviennent par conséquent plus courtois. Par contraste, les gens qui travaillent dans des cubicules ont l'illusion de se trouver dans des espaces isolés et se sentent moins obligés de faire moins de bruit.

Il y a aussi cette idée fausse qu'ont les gens au sujet du caractère privé des bureaux modernes. Comme le fait remarquer Mme Sylvester, le mot privé a une connotation différente pour chacun d'entre nous. Des pièces tranquilles peuvent être spécialement aménagées pour les affaires privées. La configuration des postes de travail peut vraiment donner l'impression d'être en privé, même sans mur. De plus, l'aménagement moderne ne signifie pas nécessairement que l'on ne peut avoir un bureau privé.

Le fait d'occuper un grand bureau n'est plus le symbole de prestige qu'il a déjà été. Les gestionnaires d'aujourd'hui mettent maintenant l'accent sur la façon de créer un environnement favorisant le travail d'équipe, la créativité et la productivité. Demandez-le à Veronica Sylvester!

pain le matin, ce qui répand un arôme des plus plaisant dans l'ensemble de l'établissement, et occasionne une véritable ruée vers la cafétéria à la première pause-café;

- Des sons qui favorisent la détente, comme celui d'un cours d'eau ou d'une fontaine;
- Température modérée, adaptée selon la saison; et
- Lumière fluorescente blanc chaud au lieu de blanc froid.

Le psychologue de l'environnement Robert Baron a conclu, lors d'une recherche sur l'environnement physique, que les personnes évoluant dans un contexte physique plus positif étaient plus susceptibles de :

- se fixer des buts personnels plus ambitieux et d'être plus motivés;
- se montrer davantage prêts à collaborer et montrer des aptitudes au leadership;
- fournir une évaluation plus approfondie des collègues;
- générer une plus grande activité créatrice au chapitre de la résolution de problèmes;
- prendre en charge un niveau de risque plus élevé; et
- résoudre les conflits interpersonnels au moyen de méthodes plus positives, comme la coopération et la collaboration, au lieu de recourir à l'évitement et à la concurrence.

Par conséquent, même s'il est important d'envisager comment les membres de l'équipe interagissent entre eux et comment les gestionnaires structurent leurs organisations, le gestionnaire avisé tiendra aussi compte de l'environnement physique afin de créer un milieu de travail qui favorise l'obtention de résultats positifs.

Bibliothèque publique

Mieux-être en milieu de travail

Gouvernement du Canada, *Le mieux-être en milieu de travail - un défi à relever*, Rapport du Sous-comité du CHF sur le mieux-être en milieu du travail, (Ottawa : Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2000).

Équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Pour un milieu de travail exemplaire : Notre obligation de promouvoir et d'assurer l'équilibre entre les obligations professionnelles et personnelles dans la fonction publique fédérale*, (Ottawa : L'équipe de l'amélioration du milieu de travail et de l'innovation en ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2001.)

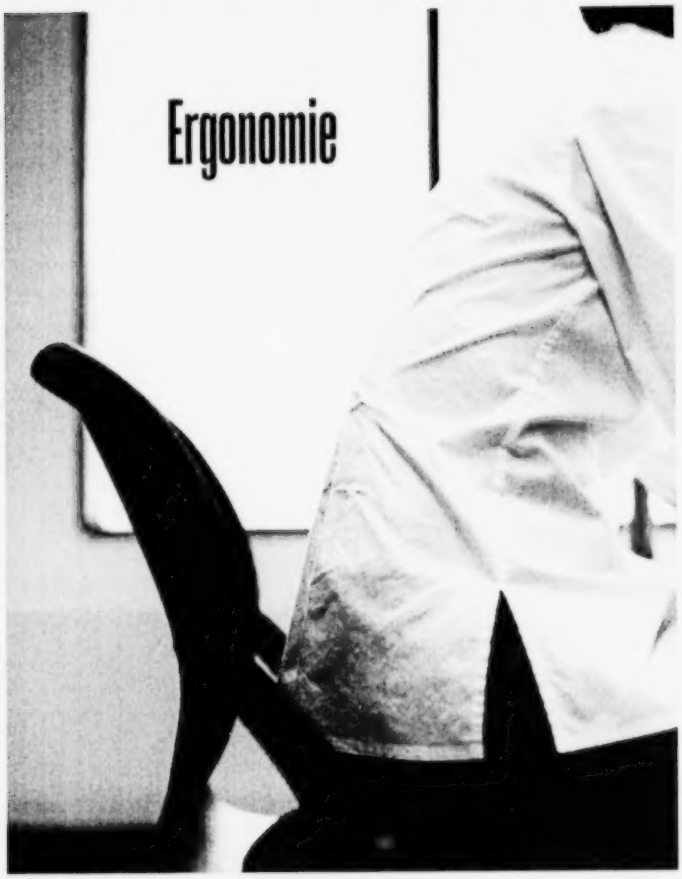
Nora Spinks, « Le continuum de la conciliation travail-vie », La conciliation travail-vie dans les milieux de travail canadiens, (Hull : Développement des ressources humaines Canada, 2001).

Gouvernement du Canada, *La conciliation travail-vie personnelle au Canada : Un rapport aux ministres responsables du travail au Canada*, CICS Comité ad hoc sur l'équilibre travail-vie personnelle (Canada, 2001).

Milieux de travail sains

Santé Canada, *Conseils sur la Gestion des Risques associés au Stress en Milieu de Travail*, (Ottawa : ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2000).

Santé Canada et Institut national de la qualité, *Critères canadiens d'un milieu de travail sain* (Toronto : Institut national de la qualité).



Asseyez-vous ...

Vous en avez plein le dos de votre poste de travail et du mobilier de bureau? Moyennant quelques modifications mineures, votre espace de travail peut vous aider à éviter ces douleurs qui vous affligent.

À quelle hauteur sont vos accoudoirs? Votre plateau de siège permet-il à vos genoux d'être pliés à un angle optimal? Votre chaise favorise-t-elle une ventilation suffisante? Qui aurait cru qu'il y avait tant de facteurs à envisager au moment de choisir une chaise?

Eh bien, compte tenu du fait que la plupart des personnes passent environ le tiers de leur journée assises, penchées sur un clavier, les yeux rivés à un terminal à écran cathodique, il n'est pas étonnant qu'un grand nombre de travailleurs de bureau se plaignent de douleurs aux poignets, dans le dos et dans le cou ainsi que de maux de tête.

La position que nous adoptons pendant notre journée de travail influe grandement sur notre bien-être. La posture est un élément important de la santé en milieu de travail, et constitue l'élément central de l'ergonomie.

L'ergonomie est la « science appliquée cherchant à cerner les caractéristiques du physique humain dont il faut tenir compte au moment de concevoir les objets (outils et milieu) utilisés par les gens. La conception ergonomique vise à favoriser l'harmonie entre la personne et les objets, de façon à ce que ces objets puissent être utilisés de façon efficiente, en toute sécurité. Lorsqu'il est question de chaise de bureau, l'objectif ergonomique est de réduire au minimum la fatigue et l'inconfort découlant d'une position assise prolongée. »

Le problème, lorsqu'on envisage la posture et l'ergonomie, c'est que les répercussions d'une conception médiocre sont cumulatives. Il est possible que l'inconfort découlant de la position adoptée ne se révèle que lorsqu'il est trop tard. Dans une telle situation, on ne peut plus simplement se contenter de changer sa façon de s'asseoir. La physiothérapie et la chiropratique ainsi que les appareils orthopédiques et les bandages de contention deviennent alors les moyens à utiliser pour réduire l'inconfort.

Les coûts en matière de soins de santé et de perte de productivité découlant de maladies liées à la posture (c.-à-d., pour ceux qui s'y connaissent en ergonomie, les blessures musculo-squelettiques) ont augmenté constamment au cours des 20 dernières années. Et ce n'est pas le fruit du hasard si cette augmentation coïncide avec l'avènement de l'ordinateur dans notre milieu de travail.

Il est intéressant de signaler que de nombreuses personnes utilisent déjà une chaise adaptée à leur travail. Les employeurs ont compris qu'il était rentable d'acheter des chaises adéquates pour leurs employés.

Toutefois, puisque le réglage d'une chaise est plus complexe que la programmation d'un magnétoscope, de nombreux utilisateurs ne prennent pas le temps de régler leur siège en fonction de leurs besoins.

Les fabricants de mobiliers de bureau fournissent désormais aux nouveaux utilisateurs des vidéos et des logiciels interactifs afin que leurs

clients connaissent mieux les caractéristiques de réglage de leur chaise. Il n'en demeure pas moins que l'utilisateur doit effectuer les réglages qui s'imposent.

On ne saurait nier qu'il est aussi important pour l'utilisateur de comprendre qu'il doit modifier le réglage de sa chaise pendant la journée. Aucun réglage n'est optimal pour une période prolongée. Le réglage de précision, c.-à-d. mettre au point régulièrement votre chaise en fonction des tâches à effectuer afin de diversifier votre posture, est un élément clé pour réduire la tension.

Puisqu'ils n'utilisent pas bien leurs chaises et omettent de faire des mises au point, de nombreux utilisateurs obtiennent les mêmes résultats que s'ils utilisaient une chaise empilable comme chaise de travail. Afin de changer cela, nous vous offrons le guide ergonomique suivant. Ce guide a été créé pour vous aider à comprendre comment bien régler votre chaise. Vous apprendrez en quoi le moindre détail concernant le réglage de votre chaise de bureau influe sur votre corps. Nous vous présenterons aussi de l'information sur le réglage optimal de votre chaise.

Puisque les fabricants offrent divers moyens de mettre au point leurs produits, le guide qui suit ne peut vous dire exactement comment régler votre chaise. Nous vou invitons donc à consulter votre manuel d'utilisateur afin de prendre connaissance des commandes de réglage; votre chaise est probablement dotée de commandes dont vous ignorez l'existence.

Quoi que vous fassiez, ne demeurez pas assis pendant toute la période de travail.

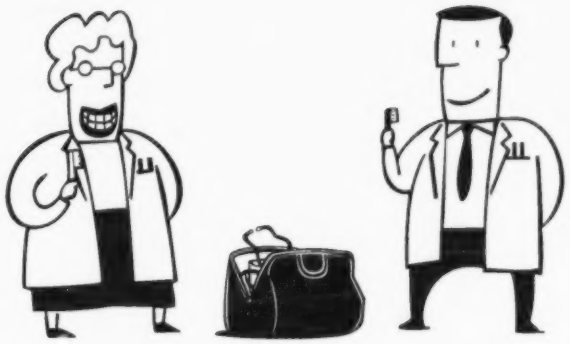
Ajustement d'une chaise

COMPOSANTE ERGONOMIQUE	RÉDUCTION DE LA TENSION	CONSEILS D'AMI
Hauteur du plateau de siège	Douleurs aux jambes, tension dans le bas du dos et fatigue prématurée	La hauteur du siège devrait permettre aux genoux d'être à angle droit.
Inclinaison du plateau de siège	Tension dans les jambes et le bas du dos et fatigue prématurée	Votre posture corporelle est neutre lorsque la partie inférieure de vos jambes est inclinée à 135 degrés du corps. L'angle minimum est d'environ 5 degrés.
Réglage de l'angle du dossier	Tension des muscles dorsaux et fatigue dans le bas du dos	Ajustez votre plateau de siège et votre dossier de façon à ce que vos pieds touchent le sol. Un angle incliné vers l'avant vous aidera à stabiliser le travail qui suppose que vous vous penchiez. Le dossier devrait être réglé afin de réduire au minimum l'interférence avec les coudes.
Courbe lombaire pour soutenir le bas du dos	Tension dans le bas et le milieu du dos et tension des muscles dorsaux	Le bas du dossier de votre chaise devrait être doté d'une bosse (d'au plus 5 cm). Cette bosse offre un soutien à la courbe naturelle du dos et réduit la pression sur la colonne vertébrale.
Épaisseur du coussin de chaise	Endolorissement du fessier et fatigue prématurée	Le coussin du siège devrait avoir au moins 2 _ cm d'épaisseur et être d'une densité appropriée.
Revêtement de la chaise	Endolorissement du fessier et fatigue prématurée	Le tissu devrait être perméable et ne pas être glissant, de façon à favoriser la ventilation et l'absorption de la sueur.
Forme du plateau de siège	Fatigue prématurée et ajustement limité	Les bords du plateau de siège devraient être semi-arrondis et légèrement concaves.
Accoudoir	Tension à l'épaule, à l'avant-bras, au coude et au poignet	Les accoudoirs devraient être assez bas pour aller sous votre bureau. Il est préférable d'avoir des accoudoirs amovibles. Vous devriez pouvoir appuyer vos coudes sur des accoudoirs lorsque vous travaillez.

Bilan de santé

Dix conseils simples

Conseils pour améliorer la santé



1 Bonne nuit

Nombre d'entre nous souffrons de « fatigue accumulée », car nous ne dormons pas suffisamment la nuit. Cela nous rend irritables et occasionne, entre autres, une baisse de notre résistance aux maladies et une augmentation de la probabilité d'erreurs. Si vous vous rendez compte que vous cognez des clous ou que vous buvez trop de café, vous pourriez peut-être vous coucher plus tôt. Et si vous avez un divan dans votre bureau, faites un petit somme pour vous revigorer.

2 Bien manger

En plus d'accroître le risque de maladies cardio-vasculaires et autres, le fait de manger trop d'aliments transformés et de junk food occasionne un déséquilibre hormonal, ce qui mène aux sautes d'humeur, à la dépression, à la fatigue, à la perte de mémoire et à une baisse de la concentration. La solution? Les « aliments bioénergétiques entiers ». Ces aliments naturels non raffinés sont particulièrement efficaces pour régénérer et dynamiser l'organisme. Exemples : légumes colorés, fèves, grains entiers, fruits, herbes, baies et noix. Demandez à la cafétéria de votre entreprise d'offrir ces aliments, et si cela n'est pas possible, apportez-les vous-même.

3 Le confort au travail

Est-ce que votre espace de travail est trop chaud, trop froid ou trop bruyant? Si c'est le cas, envisagez la possibilité d'apporter des changements à votre milieu de travail. L'utilisation d'un ventilateur, d'une chaufferette portable ou d'un baladeur peut vous aider si vous ne pouvez maîtriser certains aspects. Assurez-vous que votre mobilier de bureau est réglé de façon à réduire les microtraumatismes répétés et la tension.

4 Prévention des maladies

Comme le dit l'adage, mieux vaut prévenir que guérir. Le vaccin anti-grippal est un bon investissement. Pour éviter le rhume, lavez-vous régulièrement les mains avec de l'eau chaude et du savon. Puisque les bactéries liées au rhume peuvent survivre plusieurs heures sur la surface d'un objet, ne touchez pas les articles avec lesquels une personne enrhumée est entrée en contact.

5 Nouez des liens

Les gens qui nouent des relations d'intimité avec parents et amis sont plus susceptibles d'être en santé et de vivre longtemps. Si vous avez le sentiment de négliger vos proches, n'oubliez pas qu'un investissement dans vos relations personnelles a ses dividendes : la santé et le bonheur.

6 Entraînez-vous

La plupart des Canadiens (63 %) ne sont pas assez actifs pour maintenir un niveau de santé optimal. De fait, le désir de faire plus d'exercice est le premier aspect soulevé lorsqu'on demande aux employés de citer leurs priorités en matière de santé. C'est pour une bonne raison. L'activité physique régulière peut réduire le risque d'accident cérébrovasculaire, de maladie cardiaque, de diabète, d'ostéoporose, d'obésité et de dépression. Si vous êtes certain de ne pas pouvoir consacrer une bonne tranche de votre horaire à l'activité physique, cherchez d'autres moyens d'accroître votre niveau d'activité physique. Vous pourriez peut-être stationner votre auto plus loin du bureau et faire une bonne marche. Vous pourriez consacrer quelques minutes de votre journée à des exercices d'étirement, peut-être le matin, lorsque vous attendez que votre ordinateur démarre.

7 Détendez-vous

Votre état d'esprit influe sur la santé de votre corps. Le stress excessif peut occasionner une foule d'effets secondaires indésirables. Prenez le temps de vous détendre et de méditer. Ainsi, vous serez doté d'une meilleure « conscience corporelle », ce qui vous aidera à mettre de l'ordre dans votre tête.

8 C'est le temps d'écraser

Alors, vous pensiez pouvoir être en santé en conservant une mauvaise habitude comme la cigarette? Vous rêvez! Le temps est venu d'écraser.

9 Comptez vos calories

Les gens mangent trop, et c'est devenu un problème important dans notre société. La plupart d'entre nous consommons environ 50 % de plus que ce dont notre corps a besoin. Il y a toujours un peu de place pour ces aliments qui vous réconfortent lorsque vous êtes un peu tendu. Toutefois, en général, il y a beaucoup de situations où l'on peut manger moins. Et rappelez-vous : plus vous faites d'activité physique, plus vous pouvez consommer de calories. Les grands mangeurs auraient tout avantage à se rendre au centre de conditionnement physique.

De nombreuses personnes occupées jeûnent le jour et mangent un repas énorme en soirée. Soyez constant : déjeunez, dînez et soupez. Et pourquoi pas une collation au milieu de l'avant-midi et de l'après-midi? Et essayez de ne pas manger tard le soir. Ainsi, votre corps est en mesure de produire suffisamment d'hormones de croissance, ce qui stimule votre système immunitaire, réduit les graisses corporelles et procure un sentiment accru de bien-être.

10 H_2O

L'eau contribue à réguler de nombreux processus corporels, et, en général, nous n'en buvons pas suffisamment. Idéalement, nous devrions boire de l'eau pendant toute la journée. Parmi ses nombreuses vertus, l'eau aide notre corps à produire les hormones et les neurotransmetteurs qui nous aident à réfléchir. Ainsi, lorsque vous tenez une réunion, assurez-vous d'apporter un pichet d'eau et des verres.

Sources et notes

Le mieux-être en chiffres

Page 6

« Fins de semaine manquées / Épuisement des cerveaux / Avancement immobile » des chiffres de l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX), 2001. Sondage auprès des cadres supérieurs sur le maintien en poste et la planification de la transition, données non publiées.

« **Réjouissez-vous!** », des chiffres tirés du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 1998. *Disability Insurance Annual Report 1997/98*. Ottawa : Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

« **Lourde charge / Travail bâclé** », des chiffres tirés du Gouvernement du Canada, 1999. *Sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux*. Ottawa : Gouvernement du Canada.

« **Le blues du banlieusard / Ceci ou cela / En attente** », des chiffres de Johnson, Karen L., Donna S. Lero et Jennifer A Rooney, 2001. *Recueil travail-vie personnelle 2001: 150 statistiques canadiennes sur le travail, la famille et le bien-être*. Guelph et Ottawa : University of Guelph Centre for Families, Work and Well-Being et Développement des ressources humaines Canada.

« **Problème face à l'autorité / Loin des yeux** », des chiffres de MacBride-King, J. et K. Bachmann, 1999. *Is Work-life Balance Still an Issue for Canadians and Their Employers? You Bet It Is*. Ottawa : Conference Board of Canada.

« **La corde raide / Trop-plein d'émotions / Insatisfaction** », des chiffres tirés de « Work-Life Balance : Rhetoric Versus Reality, » de Linda Duxbury, 2001. Présentation à la 5th Annual Health, Work & Wellness Conference : Building Sound Investments, 21 octobre, Calgary.

« **À quel point le secteur public est-il souple?** », des chiffres de Bachmann, Kimberley Bachmann, 2000. *Série d'équilibre travail-vie personnelle : Numéro 5 : les employeurs sont-ils à l'écoute?* Ottawa : Conference Board of Canada.

Mieux vaut avoir une vie riche et être en santé...

Page 8

« **...ont indiqué qu'ils aimaient leur travail** », des chiffres du Gouvernement du Canada, 1999. *Public Service Employee Survey, 1999*. Ottawa : Gouvernement du Canada.

« **... en raison de délais inacceptables** », Gouvernement du Canada, 2000. *Le mieux-être en milieu de travail : un défi à relever : Rapport du Sous-comité du CHF sur le mieux-être en milieu de travail*. Ottawa : Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

« **... Il faut que ça change, disent-ils.** » Claydon, Frank, 2001. « Work/life balance: Getting organizational results » dans *A Day in the Life of the Public Service of Canada Online*, 3, 2.

Page 9

« **... des services et programmes à la population canadienne** », Gouvernement du Canada, 2000.
Op. cit.

« **...sans crainte de représailles ou d'une réprimande** », Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX), 1999. *Au-delà des mots : Réaliser un milieu de travail sain et productif*. Ottawa : APEX.

Page 10

« **...créera des individus en mauvaise santé** », et des chiffres cités, ibid.

Page 11

« **...perde presque 100 milliards de dollars tous les ans...** », Wilson, Michael, T. Joffe Russel et Bill Wilkerson, 2000. *The Unheralded Business Crisis in Canada : Depression at Work*. Toronto : Business and Economic Roundtable on Mental Health.

Page 12

« ...employés comme des êtres humains 'entiers' », Claydon, op. cit.

Page 14

« ...la façon dont ils font leur travail », Claydon, op. cit.

« ...à la fois à la personne et au Ministère », Patrimoine canadien, 2001. *Dialogue on Work, Life & Harmony : Follow-up to the Public Service Employee Survey.* Hull : Patrimoine canadien.

Page 15

« ...se rendre au bureau uniquement quand ils sont obligés de le faire », Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2001. « L'hotelling : un concept novateur d'aménagement des bureaux » dans *Faire affaire avec Travaux publics et services gouvernementaux Canada*, automne.

Milieux de travail sains

Page 18

St. James, Elaine, 2001. *Simplify Your Work Life : Ways to Change the Way You Work So You Have More Time to Live.* New York : Hyperion.

Dinnocenzo, Debra A. et Richard B. Swegan, 2001. *DotCalm : the Search for Sanity in a Wired World.* San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.

Various Authors, 2000. *Harvard Business Review on Work & Life Balance.* Boston : Harvard Business School Press.

Chiffres du Gouvernement du Canada, 1999. *Public Service Employee Survey, 1999.* Ottawa : Gouvernement du Canada.

À la recherche du temps perdu...

Page 26

« le temps finit par fondre comme neige », Perlow, Leslie A., 1999. « The Time Famine : Toward a Sociology of Work Time », dans *Administrative Science Quarterly*, 44 : 57-81.

Page 27

« ...Oncken et Wass nous montrent comment... », Oncken Jr., William et Donald L. Wass, 1999 [1974]. « Management Time : Who's Got the Monkey? » dans *Harvard Business Review*, 77, 6 : 178-187.

« ...plus de 60 heures par semaine », des chiffres de l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada, Sondage auprès des cadres supérieurs sur le maintien en poste et la planification de la transition, 2001, données non publiées.

« ...les recherches de Bruch et Ghoshal ... », Bruch, Heike et Samantra Ghoshal, 2002. « Beware the Busy Manager », dans *Harvard Business Review*, 80 : 62-69.

Page 29

« ...créer des occasions nouvelles », des chiffres de Work Life Harmony Enterprises, 2001. « Work-Life Fast Stats : The Ten Major Challenges to Creating & Sustaining Supportive Work Environments », miméographié.

Le physique de l'emploi

Page 34

« ...a tendance à être présenté de façon négative », Aronoff, Stanley et Audrey Kaplan, 1995. *Total Workplace Performance : Rethinking the Office Environment.* Ottawa : WDL Publications.

Page 34

« ...et même sur la collectivité », constatations tirées d'une analyse documentaire effectuée par Evans, G.W., G. Johansson, et S. Carrere, 1994.

Asseyez-vous...

Page 37

« ...d'une position assise prolongée », Danoff, Marvin J., 1985. « Design of Sitting Machine Crucial to Office Efficiency, » dans *Contract*, 27, 6.

Dix conseils simples

Pages 41-42

« Bonne nuit / Bien manger / H_2O », Sam Graci, 2001. *The Food Connection : The Right Food at the Right Time.* Toronto : Macmillian Canada.

« Prévention des maladies », Canadian Health Network, 2001. *The Common Cold Fun Fact.* Ottawa : Santé Canada.

Tests de stress

Pages 45-49

Les outils d'auto-évaluation mentionnés dans cette section sont tirés en grande partie des sources suivantes :

Shain, Martin, 1999. Stress & Satisfaction : « The Role of Occupational Health & Safety », dans *Occupational Health & Safety Canada*, 15, 3 : 38-47.

Shain, Martin, Helen Suurvali et Eddy Ross, 2000. « Stress, Satisfaction & Fairness at Work : Implications for Health », Hull : Développement des ressources humaines Canada, Services de développement organisationnel.

Tests de stress

Vous sentez-vous tendu ou épanoui lorsque vous êtes au travail? Est-ce que vous vous sentez bien traité? Qu'en est-il de votre personnel? Dans quelle mesure êtes-vous convaincu que votre style de direction favorise la productivité et le mieux-être de votre personnel?

Si vous éprouvez de la difficulté à répondre à ces questions, nous vous proposons des outils faciles qui vous aideront à évaluer comment vous gérez le stress et les risques liés au stress. Ces outils s'inspirent des célèbres travaux de Martin Shain, du Centre de toxicomanie et de santé mentale, et de son Indice de la culture d'entreprise en matière de santé.

N'hésitez pas à montrer ces évaluations à vos collègues et à votre personnel. Vous pourriez peut-être même réunir tout le monde et utiliser ces instruments comme point de départ pour une discussion sur le stress en milieu de travail. N'oubliez pas de vous demander comment vous allez donner suite à vos conclusions. Il est peut-être temps d'envisager l'élaboration d'un plan d'action en matière de gestion des risques de stress.

1

Stress et satisfaction

Il s'agit tout simplement d'une auto-évaluation en quatre questions qui vous aide à réfléchir sur votre vie professionnelle. (Pages 46-47)

2

Santé et Productivité

C'est une évaluation légèrement plus détaillée de votre style de direction. Elle vous aidera à réfléchir sur la santé et la productivité dans votre milieu de travail, du moins en ce qui concerne l'influence de votre direction sur ces aspects. (Pages 48-49)

À la hauteur

Stress et satisfaction

Une auto-évaluation

étape 1 Encerclez le numéro qui décrit le mieux votre sentiment à l'égard des énoncés suivants.

étape 2 Notez vos points. Si vous répondez 1, 2 ou 3, inscrivez 0 dans la case. Si vous répondez 4, 5 ou 6, inscrivez 1 dans la case.

		jamais	à l'occasion	parfois	souvent	la plupart du temps	toujours	Auto-évaluation
Contrôle	Je suis satisfait de mon degré de participation aux décisions qui influent sur mon travail.	1	2	3	4	5	6	
Récompense	Je sens que je suis récompensé (encouragement et reconnaissance) par rapport à l'effort que je consacre à mon travail.	1	2	3	4	5	6	
Demandes	Au cours des six derniers mois, trop de contraintes de temps m'ont causé de l'inquiétude, de l'énervement ou du stress.	1	2	3	4	5	6	
Effort	Au cours de six derniers mois, j'ai éprouvé de l'inquiétude, de l'énervement ou du stress en raison de la fatigue mentale au travail.	1	2	3	4	5	6	
							Totale	

Additionnez le pointage de la première et de la deuxième question ...

Soustrayez le pointage de la troisième question ...

Soustrayez le pointage de la quatrième question.

Indiquez le pointage total dans la case du bas.

étape 3 Calculez votre pointage. (Votre pointage total devrait se situer entre –2 et +2.)

étape 4

Si votre pointage est positif, vous éprouvez plus de satisfaction que de stress au travail et, dans l'ensemble, vous vous sentez bien traité. Si votre pointage est supérieur à +1, il y a fort à parier que vous jouissez d'un état de santé supérieur et d'un sentiment de bien-être.

Si votre pointage est positif ...

Si votre pointage est négatif, vous éprouvez plus de stress que de satisfaction au travail, et il est possible que vous ne vous sentiez pas bien traité. Si votre pointage est inférieur à –1, vous courez un plus grand risque de maladies et de malaises susceptibles de miner votre capacité.

Si votre pointage total est négatif

Les employés qui éprouvent constamment un niveau élevé de stress et un faible niveau de satisfaction au travail subissent les conséquences suivantes.

Conséquences pour la santé		Conséquences pour la capacité
3x	Problèmes cardio-vasculaires	Adaptabilité amoindrie
3x	Maux de dos	Capacité réduite d'adaptation au changement
5x	Certains cancers	Troubles d'apprentissage
2-3x	Blessures	Troubles de la mémoire
2-3x	Infections	Sentiment accru d'impuissance
2-3x	Conflits	Passivité accrue ou agressivité et conflit
2-3x	Problèmes de santé mentale	
2-3x	Toxicomanie	

À la hauteur

étape 5

Remplissez le présent questionnaire afin de cerner les éléments à améliorer. Les recherches montrent que la demande, l'effort, le contrôle et la récompense déterminent, dans une large mesure, le niveau de stress et de satisfaction au travail.

Contrôle

Influence sur les méthodes de travail.

- ☐ En général, je jouis d'un niveau adéquat de contrôle et d'influence sur mon travail.
- ☐ Je tire avantage d'occasions de donner mon opinion sur des questions qui influent sur mon travail.
- ☐ Je crée des occasions de donner mon opinion sur des questions qui influent sur mon travail.
- ☐ Si je n'ai pas été consulté et que j'estime que j'aurais dû l'être, j'en informe mon supérieur.
- ☐ Au lieu de me voir en victime, je cherche activement à changer les choses en ma faveur au travail.

Demande

Temps nécessaire pour faire le travail.

- ☐ En général, j'ai suffisamment de temps pour faire mon travail.
- ☐ Chaque jour, j'établis un ordre de priorités et je m'attaque d'abord aux tâches les plus importantes.
- ☐ Si j'ai trop de travail, je consulte mon supérieur immédiat afin de préciser quelles tâches sont prioritaires.
- ☐ Je gère mon temps efficacement.
- ☐ Je veille à ce que mon travail soit organisé de la façon la plus efficiente possible.

Récompense

Niveau de reconnaissance et d'appréciation pour son travail.

- ☐ En général, j'estime qu'on me récompense de façon adéquate pour le travail que je fais.
- ☐ Je sais ce qui me donne l'impression d'être récompensé et apprécié pour mon travail.
- ☐ Je partage cette information avec mon supérieur immédiat et avec mes collègues.
- ☐ Je témoigne mon appréciation pour le travail des autres.
- ☐ Je me récompense et je m'apprécie lorsque mon travail est bien fait.

Effort

Exigences émotives et psychologiques du travail.

- ☐ En général, je crois que l'effort mental exigé pour faire mon travail est raisonnable.
- ☐ Je trouve des moyens de réduire la fatigue mentale liée à mon travail.
- ☐ Je connais des moyens efficaces de gérer mon stress au travail.
- ☐ Je connais des moyens efficaces de gérer mon stress lorsque je ne suis pas au travail.
- ☐ Je ne me soucie pas de choses qui échappent à mon contrôle.

Pour en apprendre plus

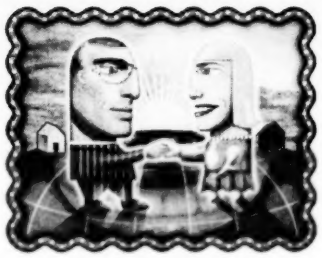
Ces auto-évaluations sont fondées sur les recherches de Martin Shain, du Centre de toxicomanie et de santé mentale, ainsi que sur le Programme de mieux-être et les Services de développement organisationnel de Développement des ressources humaines Canada (DRHC). Pour en apprendre davantage, veuillez consulter les documents suivants :

- Martin Shain, 1999. « Stress & Satisfaction: The Role of Occupational Health & Safety », Occupational Health & Safety Canada, 15, 3 : pp. 38 à 47.
- Martin Shain, Helen Suurvali, Eddy Ross, 2000 « Stress, satisfaction et équité au travail : Une question de santé », DRHC, Services de développement organisationnel.

À la hauteur

Santé et Productivité

Pour évaluer votre style de gestion



étape 1 Encerclez le numéro qui décrit le mieux la fréquence à laquelle les énoncés suivants s'appliquent à votre rôle de gestionnaire.

étape 2 Indiquez votre pointage pour chaque question dans la case prévue à cette fin, à droite.

		Souvent	Quelque-fois	Jamais	Auto-évaluation
Contrôle	Je me préoccupe de savoir si mes employés ont assez de temps pour accomplir leurs tâches pendant les heures normales de travail.	2	1	0	
	J'agis comme guide auprès de mes employés en les aidant à établir les priorités dans leur charge de travail.	2	1	0	
	Mes employés reconnaîtraient que j'essaie de faire en sorte qu'ils puissent accomplir leurs tâches pendant les heures normales de travail.	2	1	0	
Récompense	Je trouve important de faire participer mes employés aux décisions et aux changements qui touchent leur travail.	2	1	0	
	Je consulte mes employés au sujet des décisions et des changements qui touchent leur travail.	2	1	0	
	Mes employés reconnaîtraient que je les consulte au sujet des décisions et des changements qui touchent leur travail.	2	1	0	
Demande	J'évalue si la quantité d'effort émotionnel ou mental exigée de mes employés pour qu'ils fassent leur travail est raisonnable.	2	1	0	
	Je prends des mesures pour réduire la quantité d'effort émotionnel ou mental exigée de mes employés pour qu'ils fassent leur travail si elle est excessive.	2	1	0	
	Mes employés reconnaîtraient que j'essaie de faire en sorte que la quantité d'effort émotionnel ou mental exigée d'eux pour qu'ils fassent leur travail soit raisonnable.	2	1	0	
Effort	Je sais ce qui fait que mes employés se sentent récompensés et appréciés pour leurs efforts.	2	1	0	
	J'apprécie et je récompense mes employés pour leurs efforts.	2	1	0	
	Mes employés reconnaîtraient que je les apprécie et récompense pour leurs efforts.	2	1	0	

étape 3

Préoccupation	Détermine dans quelle mesure vous tenez compte de l'impact de vos décisions sur des aspects importants de la satisfaction et du stress au travail chez vos employés.
Action	Indique l'importance que vous accordez à cet impact, c'est-à-dire ce que vous êtes disposé(e) à faire à ce propos.
Validation	Détermine dans quelle mesure vous recevez de la rétroaction de la part de vos employés au sujet de votre action.
Total général	Un indicateur de l'impact que votre style de leadership a probablement sur la santé mentale et la productivité des gens qui relèvent de vous.

Calculez votre pointage pour chaque colonne ainsi que le grand total.

À la hauteur

étape 4

Si votre pointage total est de 12 ou plus ...

Si votre pointage total se situe entre 12 et 24, votre style de direction contribue à la santé mentale et à la productivité des employés, ou les favorise. Votre pointage indique aussi un niveau élevé d'impartialité et de confiance.

Si votre pointage total est inférieur à 12 ...

Si votre pointage total est inférieur à 12, vous pratiquez un style de direction qui contribue aux problèmes de santé mentale et aux lacunes de rendement des employés, ou les perpétue.

étape 5

Remplissez le présent questionnaire afin de cerner les éléments à améliorer. Si votre pointage à l'égard d'un ensemble de questions données est faible, vous trouverez des suggestions d'améliorations.

Contrôle

Influence sur les méthodes de travail.

- ☐ Déléguer le pouvoir décisionnel à d'autres personnes.
- ☐ Permettre aux travailleurs de décider comment ils effectueront leur travail.
- ☐ Encadrer efficacement la gestion de la charge de travail afin que les employés apprennent à faire la différence entre le travail essentiel et les choses qui peuvent attendre.
- ☐ Permettre aux travailleurs de recourir aux entrepreneurs externes et de gérer le travail de ces derniers lorsqu'ils ont besoin d'aide dans la gestion d'activités exigeantes.

Demande

Temps nécessaire pour faire le travail.

- ☐ Préciser aux employés quels travaux sont prioritaires.
- ☐ Établir des normes réalistes en matière de prestation de services avec les clients.
- ☐ Encourager les clients à s'investir afin d'obtenir des résultats supérieurs aux normes établies.
- ☐ Se retirer de certaines activités et de certains rôles.
- ☐ Aider les autres à dire « non » sans se sentir coupables.

Récompense

Niveau de reconnaissance et d'appréciation pour son travail.

- ☐ Offrir de nouvelles occasions d'apprentissage.
- ☐ Offrir des affectations intéressantes.
- ☐ Donner des promotions.
- ☐ Établir les rôles de représentation à l'externe.
- ☐ Donner des commentaires positifs lorsque le travail est bien fait.
- ☐ Déterminer clairement quel type de travail chaque employé de votre unité trouve enrichissant.

Effort

Exigences émotives et psychologiques du travail.

- ☐ Contrôler les tendances perfectionnistes.
- ☐ Veiller à ce que les employés prennent congé et cherchent à établir un équilibre sain entre vie professionnelle et vie personnelle.
- ☐ Faire participer les employés et les clients au remaniement des méthodes de travail afin de réduire les efforts et les tensions.
- ☐ Investir dans la technologie et la formation et le perfectionnement de qualité afin d'accroître les compétences du personnel.
- ☐ Doter les travailleurs des compétences et des méthodes favorisant la résolution de conflits.